**Розділ 1**

* 1. **Нормативно-правова база формування робочого простору**

Проводячи дослідження трансформації робочого простору та ергономіки, важливо опрацювати нормативно-правову базу, що забезпечує закони та правила формування робочих просторів в Україні.

Право на працю, здорові та безпечні умови праці, забезпечує Конституція України: «…Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується…» [1].

Детальні вимоги щодо умов праці, в тому ж числі офісних працівників, містять Закон України «Про охорону праці», Кодекс законів про працю та інші нормативно-правові акти. Згідно до вимог ст. 6 Закону України «Про охорону праці» та ст. 153 Кодексу законів про працю у всіх організаціях, установах та на всіх підприємствах повинні бути створені безпечні умови праці, забезпечена безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, а також відповідні вимогам нормативних актів санітарно-побутові умови, що покладається на власника чи уповноважений ним орган.

Обладнані персональними комп’ютерами робочі місця повинні відповідати вимогам «Правил охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин», що затверджені Наказом Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду від 26.03.2010 року № 65 та «Державних санітарних правил і норм роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», затверджених постановою Головного державного санітарного лікаря України від 10.12.1998 № 7 (далі - ДСанПіН 3.3.2-007-98). Приміщення оснащені персональними комп’ютерами обладнуються системами кондиціонування повітря та опалення. Також регламентовано правила безпеки роботи з персональним комп’ютером на робочому місці. Монітор щоденно очищається від пилу та інших забруднень, після закінчення роботи, або при виникненні аварійних ситуацій, вся електрична техніка, в тому ж числі персональний комп’ютер, відключаються від електричної мережі.

Перелічені вище нормативно-правові акти визначають санітарно-гігієнічні та ергономічні стандарти приміщень та робочих місць, освітлення, мікроклімату, рівнів вібрації та шуму.

ДСанПіН 3.3.2-007-98 регламентує нормативно-технічні та експлуатаційні вимоги до будівель та приміщень, де розміщені робочі місця, в тому числі те, що такі приміщення мають бути не нижче другого ступеню вогнестійкості, а також не можуть бути розміщені у підвалах та цокольних поверхах. Також всім будівлям та приміщенням має бути визначено клас зони згідно Правилам безпечної експлуатації електроустановок (НПАОП 40.1-1.01-97). В додатку А представлено таблицю класів зони з вибухо-і пожежонебезпеки за ДНАОП 0.00-1.32-01, де приміщення поділяються на зони класів П-1, П-11, П-11а, П-111 та НН, де НН – не нормується як для вибухонебезпечних та пожежонебезпечних зон (Додаток А).

Згідно національному стандарту України «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою ДСТУ Б В.1.1-36:2016» категорії приміщень за вибухопожежною та пожежною небезпекою поділяються на приміщення категорій А, Б, В, Г і Д (Додаток Б).

З огляду даного бакалаврського проєкту ми розглядаємо трансформацію робочих просторів офісних приміщень, тому доцільним буде розглядати адміністративно-побутові будівлі та приміщення (Додаток В). Всі приміщення цієї групи крім складських мають клас зони НН та категорію Д – зниженопожежо небезпечні, складські приміщення – П11а, тобто простори у приміщеннях, де знаходяться тверді горючі речовини та матеріали, та категорію В – пожежо небезпечні.

Площа приміщення з розрахунку на одне робоче місце повинна бути не менше 6 кв. м., об’ємом – 20 куб. м.. Враховуючи вимоги до площі приміщень, вони можуть бути обладнані шафами для зберігання документів, полицями, стелажами, тумбами. Важливою вимогою чинного законодавства України є забезпечення приміщень з робочими місцями системою автоматичної пожежної сигналізації, вогнегасниками та аптечками першої медичної допомоги, доступ та проходи до яких мають бути вільними. В приміщеннях, де розташовано робочі місця, має щоденно проводитися вологе прибирання.

Таблиця 1.1

**Оптимальні значення параметрів мікроклімату робочого місця**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Пора року | Категорія робіт | Температура повітря, С | Відносна вологість повітря, % | Швидкість руху повітря, м/с |
| Оптимальна | | |
| Холодна | легка – 1а | 22-24 | 40-60 | 0,1 |
| легка – 1б | 21-23 | 40-60 | 0,1 |
| Тепла | легка – 1а | 23-25 | 40-60 | 0,1 |
| легка – 1б | 22-24 | 40-60 | 0,2 |

Робочі площі мають відповідати оптимальним значенням параметрів мікроклімату, а саме температури, рухливості повітря та відносної вологості, відповідно до Санітарних норм мікроклімату виробничих приміщень ДСН 3.3.6.042-99 (табл. 1.1). Згідно цих же норм: «…Оптимальні умови мікроклімату встановлюються для постійних робочих місць…» [3]. В рамках бакалаврського проєкту розглядаємо тільки легкі категорії робіт, «…До категорії 1а належать роботи, що виконуються сидячи і не потребують фізичного напруження ... До категорії 1б належать роботи, що виконуються сидячи, стоячи або пов'язані з ходінням та супроводжуються деяким фізичним напруженням…» [2].

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях мають відповідати вимогам Санітарних норм виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку ДСН 3.3.6.037-99 [5] (Додаток Г). Устаткування, що становить джерело шуму (АЦП, принтери тощо), слід розташовувати поза приміщеннями, де знаходяться робочі місця. Для забезпечення допустимих рівнів шуму на робочих місцях слід застосовувати засоби звукопоглинання, вибір яких має обґрунтовуватись спеціальними інженерно-акустичними розрахунками [5].

Приміщення для роботи забезпечуються природним та штучним освітленням відповідно до державних санітарних правил і норм роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин ДСанПІН 3.3.2.007-98 [6]. Природне освітлення має здійснюватися через світлові прорізи, орієнтовані переважно на північ чи північний схід і забезпечувати коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче ніж 1,5% [6].

Штучне освітлення в приміщеннях з робочими місцями здійснюється системою загального рівномірного освітлення. При переважній роботі з документами, допускається застосування системи комбінованого освітлення, тобто крім системи загального освітлення додатково встановлюються світильники місцевого освітлення. Значення освітленості на поверхні робочого столу в зоні розміщення документів має становити 300-500лк. Якщо ці значення освітленості неможливо забезпечити системою загального освітлення, допускається використовувати місцеве освітлення. У світильниках місцевого освітлення можливе застосування ламп розжарювання. Система загального освітлення має становити суцільні або переривчасті лінії світильників, розташовані збоку від робочих місць (переважно ліворуч), паралельно лінії зору працюючих. Допускається використання світильників таких класів світлорозподілу:

* прямого світла – П;
* переважно прямого світла – Н;
* переважно відбитого світла – В.

Для загального освітлення допускається застосування світильників загального освітлення серії:

* ЛПО13 – 2×40/Б – 01;
* ЛПО13 – 4×40/Б – 01;
* ЛПО13 – 2×40 – 06;
* ЛПО13 – 2×65 – 06;
* ЛСО05 – 2×40 – 001;
* ЛСО05 – 2×40 – 003;
* ЛСО04 – 2×36 – 008;
* ЛПО34 – 4×36 – 002;
* ЛПО34 – 4×58 – 002;
* ЛПО31 – 2×31 – 002.

Також можливе застосування їх вітчизняних та зарубіжних аналогів. Застосування світильників без розсіювачів та екрануючих грат заборонено. Яскравість світильників загального освітлення в зоні кутів випромінювання від 50 до 90 градусів з вертикаллю в повздовжній та поперечній площинах має становити не більше ніж 200 кд/м, захисний кут світильників – не менше ніж 40 градусів. Світильники місцевого освітлення повинні мати відбивач, що просвічує, із захисним кутом, не меншим ніж 40 градусів. Слід передбачити обмеження прямої блискості від джерел природного та штучного освітлення. При цьому яскравість світлих поверхонь (вікна, джерела штучного освітлення), що розташовані в полі зору повинна бути не більше ніж 200 кд/м.

* 1. **Теоретичні основи організації робочих просторів та врахування ергономічних вимог у їх формуванні**

Робоче місце в даному дипломному проєкті має центральне значення, адже саме через його трансформацію буде покращуватися ефективність працівників, тому розглянемо основні ергономічні вимоги до робочих просторів.

Під робочим місцем розуміється зона, оснащена необхідними технічними засобами, в якій відбувається трудова діяльність виконавця або групи виконавців, що спільно виконують одну роботу або операцію. В залежності від спеціалізації робочі місця можуть бути:

* універсальними;
* спеціалізованими;
* спеціальними.

Ергономічними аспектами проектування відеотермінальних робочих місць, зокрема, є:

* + висота робочої поверхні;
  + розміри простору для ніг;
  + вимоги до розташування документів на робочому місці
  + характеристики робочого крісла;
  + вимоги до поверхні робочого столу;
  + настройка розташування елементів робочого місця.

Моторне поле – простір робочого місця, в якому можуть здійснюватися рухові дії людини.

Максимальна зона досяжності рук - це частина моторного поля робочого місця, обмеженого дугами, що описуються максимально витягнутими руками при русі їх в плечовому суглобі. Оптимальна зона - частина моторного поля робочого місця, обмеженого дугами, описуваними передпліччями при русі в ліктьових суглобах з опорою в точці ліктя і з відносно нерухомим плечем.

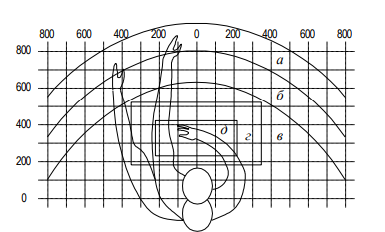


Рис. 1.1 **Зони досяжності рук у горизонтальній площині**

На рис. 1.1 представлені зони досяжності рук у горизонтальній площині, де: а - зона максимальної досяжності; б - зона досяжності пальців при витягнутій руці; в - зона легкої досяжності долоні; г – оптимальне простір для грубої ручної роботи; д - оптимальний простір для тонкої ручної роботи. Оптимальне розміщення предметів праці і документації в зонах досяжності:

* дисплей - в зоні «А» (в центрі);
* системний блок - в передбаченій ніші столу;
* клавіатура - в зоні «Г» чи «Д»;
* «миша» - в зоні «В» справа;
* сканер - в зоні «А» чи «Б» (зліва);
* принтер - в зоні «А» (праворуч);
* робоча документація - в зоні легкої досяжності долоні - «В», в висувних ящиках столу - література, якою не постійно.

Для комфортної роботи стіл повинен задовольняти такі вимоги, як:

* висота столу повинна бути вибрана з урахуванням можливості сидіти вільно, в зручній позі, при необхідності спираючись на підлокітники;
* нижня частина столу повинна бути сконструйована так, щоб працівник міг зручно сидіти, не був змушений підбирати ноги;
* поверхня стола повинна мати властивості, що виключають появу відблисків в полі зору;
* конструкція столу повинна передбачати наявність висувних ящиків (не менше 3 для зберігання документації, лістингів, канцелярського приладдя);
* висота робочої поверхні рекомендується в межах 680-760 мм;
* висота поверхні, на яку встановлюється клавіатура, повинна бути близько 650 мм.

Значення надається характеристикам робочого крісла та правильного розміщення монітору персонального комп’ютера. Так, рекомендована висота сидіння над рівнем підлоги знаходиться в межах 420-550 мм. Поверхня сидіння м'яка, передній край закруглений, а кут нахилу спинки - регульований. В додатку Д представлена таблиця числових даних розмірів меблів сидіння, розроблених інститутом Швеції (Додаток Д). Також важливим є рівень шуму та вібрації, параметри мікроклімату та освітлення, стандарти чого було досліджено та описано в підрозділі 1.1.

Створення сприятливих умов праці і правильне естетичне оформлення робочих місць на виробництві має велике значення як для полегшення праці, так і для підвищення його привабливості, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Ергономіка – це прикладна наука, що займається розробкою та впорядкуванням речей, якими люди користуються, щоб люди та речі взаємодіяли найбільш ефективно та безпечно. Також називається людською інженерією, або інженерією людських факторів (людський фактор); це наукова дисципліна, що комплексно вивчає функціональні можливості людини в трудових і побутових процесах, що виявляє закономірності створення оптимальних умов високоефективної життєдіяльності та високопродуктивної праці. Ергономіка вносить певний внесок у здійснення багатопланової і довгострокової програми переходу від техніки безпеки до безпечної техніки. Людина, машина та середовище розглядаються в ергономіці як складне функціонуюче ціле, в якому провідна роль належить людині.

«Ергономіка – це наука про оптимальне пристосування позицій, процесів та робочого середовища до психофізичних здібностей людини, щоб не тільки врятувати його життя та здоров’я, а й дати йому можливість розвивати якнайкращим чином особистість» [4].

Ергономіка спирається на досягнення багатьох наук: психології, фізіології, медицини, архітектури та соціології, промислового дизайну (технічної естетики); використовує результати досліджень в області біомеханіки (вивчення м'язових зусиль), антропометрії (галузі науки, що займається вимірами людського тіла і його частин і має практичне застосування в судово-слідчому процесі).

Об'єктом вивчення ергономіки є система «людина-машина-середовище», а предметом – діяльність людини або групи людей з технічними засобами.

Метою ергономіки є підвищення ефективності та якості діяльності людини в системі «людина-машина-об'єкт діяльності-середовище» при одночасному збереженні здоров'я людини і створення передумов для розвитку її особистості.

Завданням ергономіки як сфери практичної діяльності є проектування та вдосконалення процесів, способів, алгоритмів, прийомів виконання діяльності і способів спеціальної підготовки до неї, а також тих характеристик засобів і умов, які безпосередньо впливають на ефективність і якість діяльності і психофізіологічний стан людини.

Основний предмет дослідження ергономіки – ергономічна система. Склад ергономічної системи: людина-оператор; знаряддя праці; предмет праці; зовнішнє середовище; особи, які перебувають в зоні роботи; фактори впливу, які не пов'язані з роботою даної ергономічної системи (рис.1.2).

Під складом ергономічної системи розуміють перелік ланок, що входять в систему при виконанні виробничої роботи.

Зовнішнє середовище

Людина - оператор

Знаряддя праці

Предмет праці

Особи, що перебувають в зоні роботи

Вплив не пов’язаний з даною системою

Рис. 1.2 **Схема ергономічної системи**

Розвиток ергономіки можна поділити на три етапи становлення – корективний, проективний, і креативний, в якому вона знаходиться в наш час. Корективнийетап (кінець 19 ст. - початок 20 ст.)характеризувався тим, що людина була доповнювальним елементом щодо машинного компонента, а не визначальним. Проективний етап (середина 20 ст. - кінець 20 ст.) – функція людини в роботі машин змінюється з доповнювальної на визначальну. Міждисциплінарні дослідження стали основою виникнення сучасної ергономіки.

Ще в 400 році до н. е. давньогрецька цивілізація використовувала те, що ми сьогодні вважаємо ергономічними принципами, при розробці інструментів та робочих місць. Гіппократ задокументував деякі найдавніші думки щодо робочого процесу для підвищення ефективності, зокрема про те, як має бути оформлене робоче місце хірурга та як повинні бути влаштовані інструменти, якими він користується. В 1700 роках італійський лікар Бернардіно Рамацціні написав медичний журнал про скарги своїх пацієнтів під назвою «De Morbis Artificum», що перекладається як «Хвороби робітників». У журналі детально описано різноманітні травми, такі як судоми письменника, болі в зап'ясті телеграфа та хвороби колін хатньої покоївки, де описано, як ці пошкодження пов'язані з робочим середовищем та професією його пацієнтів.

Перша згадка про ергономіку з’явилася в 1857 році на сторінках журналу «Природа та промисловість» польського професора Войцеха Ястшембовського, а текст стосувався праці, заснованої на природничих науках. Початок наукового вивчення ергономіки тісно пов’язаний з працями американського інженера Ф. Тейлора та його учнів.

У1900-ті роки Ліліан та Френк Гілбрет, поліпшуючи роботи Тейлора, почали проводити «Дослідження часу та руху», які вивчали техніки зменшення кількості рухів, необхідних для успішного виконання конкретного завдання. У 1913 Ford трансформують робочі місця своїх працівників для підвищення ефективності їх роботи. Дослідження Хоторна в Western Electric Company у США в 1920-му показали, що психосоціальні фактори впливають на результативність праці працівників.

У СССР ідеї ергономіки сформувалися ще в кінці 19 ст. в зв'язку з дослідженнями І. М. Сеченова, В.М. Бехтерева , В.Н. Мясищева. Радянські вчені Н. А. Бернштейн, C.Г. Геллерштейн, Н.М. Добротворский, Н.В. Зімкін в 1920-1930-х одними з перших у світовій практиці здійснили прикладні роботи в цій галузі. Мясищев казав: «…Знати потрібно, щоб передбачити, і передбачити, щоб діяти, –така класична формула залежності дії і пізнання ... Дія є актуалізоване знання і знання є конденсована потенційна дія. Дією формується думка, а в думці карбується дія…».

А 1949-го відбулася зустріч фізіологів та психологів в Адміралтействі у Великобританії, де було введено термін ергономіка від грецьких коренів ergon – функція, завдання, робота та nomos - закон, звичай. Пізніше того ж року ця ж група вчених створила Товариство досліджень ергономіки (ERS), перше подібне професійне об'єднання у світі. Сьогодні цей орган відомий як Чартерний інститут ергономіки та людських факторів. У США Товариство людських факторів та ергономіки було створено в 1957. У 1961 була створена Міжнародна ергономічна асоціація – International Ergonomic Association (IEA).

Область когнітивної ергономіки офіційно сформувалася у 1970-х з розвитком комп'ютерів та програмного забезпечення, і тоді ж було опубліковано дві важливі книги Генрі Дрейфусса «Міра людини» та Нільса Діффріента «Людські шкали». Ці книги представляли складні відкриття ергономіки таким чином, щоб вони були доступні для інших. У 70-х роках минулого століття також з'явилося усвідомлення того, що навіть при найкращо розроблених людських взаємодіях з машинами та обладнанням, навколишнім середовищем та програмним забезпеченням, все ще можуть бути проблеми із загальною системою чи організацією, через що почалося вивчення макроергономіки.

У 1980-х комп’ютер став офісним продуктом, а повідомлення про травми, пов’язані з комп’ютером, зростали. Комп’ютерна революція також розвинула суспільну свідомість ергономіки.

Із 1993 року спеціалістів з ергономіки в Україні об'єднує Всеукраїнська ергономічна асоціація, що є колективним членом Міжнародної ергономічної асоціації. Місією асоціації є випереджувальний розвиток ергономічної науки та практики з метою поліпшення якості життя через розширення їх впливу на суспільство.

Британський спеціаліст з ергономіки Брайан Шейкл характеризує основні періоди розвитку ергономіки за десятиліттями:

* 1950-ті військова
* 1960-ті промислова
* 1970-ті ергономіка товарів широкого споживання
* 1980-ті інтерфейс «людина-комп‘ютер» і ергономіка програмного забезпечення
* 1990-ті когнітивна та організаційна

До початку 20 ст. виділилися три головні напрями в ергономіці:

* ергономіка фізичного середовища – вивчає питання, пов'язані з анатомічними, антропометричними, фізіологічними і біомеханічними аспектами праці людини;
* когнітивна ергономіка – пов'язана з психічними процесами, що впливають на взаємодію людини і інших елементів системи;
* організаційна ергономіка – розглядає питання, пов'язані з роботою соціо-технічних систем: кооперація, управління груповими ресурсами, розробка проектів.

Розрізняють мікроергономіку та макроергономіку. Перша орієнтована на вивчення і проектування інтерфейсів «людина-інший компонент робочої системи». Макроергономіка орієнтована на вивчення і проектування робочої системи вцілому, використовується підхід теорії соціотехнічних систем, тобто вивчення і проектування робочої системи здійснюється з верхнього її рівня через підсистеми до рівня «людини-працівника».

* 1. **Сучасна методологія та тенденції в організації робочих місць**

Методологічні засоби організації робочих місць можна розглядати за аналогією з тим, що в психології визначають як загальні принципи вивчення психічних явищ. Загальна мета такої організації формується як єдність трьох аспектів дослідження та проектування:

* підвищення ефективності діяльності людини;
* вдосконалення функціонування людино-машинних систем;
* охорона здоров'я і розвиток особистості людей, що беруть участь в трудовому процесі

Актуальне значення у вивченні і проектуванні робочого простору має аналіз категорії предметної діяльності, виділення концептуальних схем, в яких ця категорія використовується і досліджується. Зазначені концептуальні схеми, визначаючи ергономічний аспект уявлень про діяльність, виконують методологічну функцію по відношенню до конкретних ергономічних досліджень. Ця функція полягає у формулюванні загальних світоглядних установок, що реалізуються через методологічні засоби ергономіки як загальнонаукового, так і соціально-наукового типу.

Методологічною базою організації робочого місця є системний підхід. На його основі можливе використання в ергономічному дослідженні методів різних наук, на стику яких виникають і вирішуються якісно нові проблеми вивчення системи «людина - машина - виробниче середовище». При цьому відбувається певна трансформація використаних методів, що призводить до створення нових методичних прийомів дослідження. В ергономіці використовуються методи дослідження, що склалися в соціології, психології, фізіології і гігієні праці, функціональній анатомії, кібернетиці, системотехніці та інших. При цьому головною проблемою є координація різних методичних прийомів при вирішенні тієї чи іншої ергономічної задачі і синтез отриманих з їх допомогою результатів.

Ергономічний підхід до вивчення і оптимізації робочих місць має свою специфіку. У методичному відношенні це виражається в наступних принципових положеннях:

* по-перше, спрямованість ергономіки на проектування діяльності та її компонентів вимагає застосування не тільки експериментальних, але і апріорних проектувальних методів;
* по-друге, використання в ергономіці узагальнених показників активності, напруженості і комфортності діяльності передбачає застосування процедур отримання інтегральних критеріїв на основі системи приватних показників;
* по-третє, ергономічне дослідження або оцінка мають бути завжди системними, що можна здійснити лише при одночасному використанні різних методів, що відображають взаємозв'язок між компонентами і основними властивостями системи «людина - машина - виробниче середовище».

З перерахованих методичних особливостей випливає певна стратегія вибору методів для вирішення конкретних завдань організації робочих місць. Методи дослідження робочих місць умовно можна поділити на декілька груп. У більшості досліджень вони тісно переплетені між собою і застосовуються одночасно, доповнюючи один одного.

Методи першої групи умовно називають організаційними. До них, перш за все, відноситься система методологічних засобів, що забезпечують комплексний підхід до дослідження. Комплексний підхід реалізується протягом усього міждисциплінарного дослідження, а його ефективність визначається з кінцевих результатів. Характерною рисою міждисциплінарних досліджень є не синтез результатів, отриманих на основі незалежних досліджень, а організація такого дослідження, в ході якого синтезуються уявлення різних дисциплін.

Другу групу методів становлять існуючі емпіричні способи отримання наукових даних. До цієї групи належать:

* спостереження і аналіз;
* експериментальні методи (лабораторний, виробничий експеримент);
* соціологічні дослідження (різного роду тести, анкети сучасних типів, соціометрія, інтерв'ю та бесіди);
* прийоми аналізу процесів і продуктів діяльності (хронометрія, циклографія, трудовий метод, оцінка виробів);
* моделювання (предметне, математичне, кібернетичне).

Третю групу методів становлять прийоми обробки даних. До цих методів належать різні способи кількісного опису даних.

У четверту групу методів входять різні способи інтерпретації отриманих даних в контексті цілісного опису діяльності людино-машинних систем. Найбільшою є друга група методів, всередині якої в залежності від цілей і характеру досліджень можна виділити цілий ряд конкретних методичних процедур.

Комплексний підхід передбачає використання методів опитування, які набули широкого поширення в практиці ергономічних досліджень в формі анкетування та інтерв’ювання. Методи опитування, як і спостереження, використовуються для розробки робочих гіпотез і з метою доповнення даних, отриманих за допомогою інших методів. При застосуванні методів опитування велике значення мають характер питань, їх формулювання і направлення.

Як найбільш доцільний підхід для дослідження є якісна методологія (Додаток Е).

Огляд останніх досліджень в організації робочих місць відкриває дивовижні уявлення про нових робітників, нові технології та нові елементи меблів:

* Тривожна статистика про вразливість покоління міленіалів до ергономічних травм.
* Більший потенціал травматизму в організаціях, які збільшують розмір і кількість моніторів, що використовуються в первинних робочих місцях.
* Важливість ергономічних тренувань та регулярних нагадувань про зміну постави для зменшення травм.
* Роль, яку повсякденні вітальні меблі в соціальних приміщеннях та приміщеннях для спільної роботи можуть зіграти, дозволяючи працівникам природним чином приймати здорові пози під час використання електронних пристроїв.

Європейське дослідження про втрачений робочий час показало, що працівниками було втрачено 3,6 мільйона робочих днів через болі в спині, середня тривалість відсутності на роботі складає 33 дні, а на лікування проблем зі спиною було витрачено 500 мільйонів євро, а на хвороби пов’язані зі спиною – 1,3 млрд євро [7].

Більшість адміністративних служб направляють основні ресурси на управління витратами залишаючи 10 - 15%, а найчастіше, це матеріальні активи компанії при тому, що 85 - 90% функціональних витрат компаній пов'язані саме з співробітниками. У той же час, 63% офісних працівників вважають, що зручна і приємна робоча обстановка – головний фактор, щоб працювати більш продуктивно. Для організації увага до ергономіки – це інвестиції в людський капітал компанії та зростання продуктивності праці. Здорова людина трудиться продуктивніше і довше, ніж хвора, яка відволікається на незручність, погані відчуття і зовнішні роздратування.

В. Гоггінс, Спілхольц та Л. Нотштейн у 2008 році зібрали та узагальнили 250 тематичних досліджень про ергономічні програми. Вони виявили, що використання ергономіки на робочому місці призводить до зменшення:

* порушень опорно-рухового апарату, пов’язаних з роботою;
* втрат часу через розлади опорно-рухового апарату;
* витрат на компенсацію працівникам через розлади опорно-рухового апарату;
* прогулів.

Дослідження також показало, що іншими перевагами ергономічних програм стало збільшення:

* продуктивністі;
* якісті;
* обороту.

Президент та засновник Дослідницької організації з питань навколишнього середовища Тім Спрінгер дійшов висновку, що робоче середовище має невикористаний потенціал отримання переваг від застосування ергономіки на робочих місцях персоналу. Його звіт підтверджує, що інвестування в людський капітал:

* покращують продуктивність;
* підвищують задоволеність працівників;
* позитивно впливають на вербування та утримання персоналу.

Спрінгер зазначає, що погана ергономіка спричиняє високі витрати для організацій через наслідки травм спини та опорно-рухового апарату. Незліченні дослідження доводять, що вдале інвестування в ергономічне обладнання та навчання насправді є хорошою бізнес-стратегією, яка заощаджує компанії набагато більше грошей, ніж це коштує. У дослідженні, термін окупності ергономічних інвестицій на робочому місці, як правило, становив близько року.

У дослідженні, проведеному Alison HELLER-ONO 2014 року, було встановлено, що середня рентабельність інвестицій від ергономічних інвестицій (що охоплює такі послуги, як оплата консультантів, навчання та ергономічне обладнання) полягала в тому, що організація економила 10 доларів за кожні 1 долар що інвестувала протягом п’ятирічного періоду.

У звіті Тім Спрінгер включає огляд звіту «Амік та його колеги» 2002 року, який дійшов висновку, що ергономіка на робочому місці підвищує ефективність роботи на 17,7% і що співвідношення користі та витрат вражаюче – 24:1.

Всі ці дослідження демонструють однакову закономірність, що ергономічні інвестиції заощаджують гроші.

Беручи до уваги тенденції, що існують сьогодні на ринку, в тому числі трансформації спричинені пандемією COVID-19, а саме необхідність знаходження підприємств в постійному русі і пошуку нових можливостей для його розвитку, варто звернути увагу на ергономіку робочого місця. Адже мета організації праці як управлінської діяльності полягає насамперед у створенні організаційних умов, необхідних для досягнення високої соціально-економічної результативності праці на підприємствах, а неправильно організоване робоче місце є причиною зниження продуктивності. Так, від того, в яких умовах працює людина, безпосередньо залежить її фізичний і душевний стан, а значить, і продуктивність праці. Саме тому ергономіка робочого місця заслуговує підвищеної уваги особливо зараз, коли умови та формати праці є особливо загостреним питанням.

Багато експертів сподіваються, що пандемія спонукає роботодавців вжити заходів для загального оздоровлення офісів. Зрештою, до того, як спалах коронавірусу змусив нас залишатися вдома, більшість працівників проводили всередині 90 відсотків свого часу.

Підприємства почали збільшувати оберти прибирання, використовувати ультрафіолетове світло, що вбиває віруси, для дезінфекції поверхонь, встановлювати повітряні фільтри та інвестувати в більш безконтактні технології, такі як автоматичні двері та раковини. Багато офісів не зможуть дозволити собі ремонт, коли пандемія стихне, і тому деякі роботодавці розглядають можливість відмови працівників від офісу. Одне дослідження, проведене дослідниками з Чиказького університету, показало, що 37 відсотків робочих місць у США потенційно можуть виконуватися віддалено.

Тим не менш, наявність центрального місця для особистого збору та співпраці залишатиметься важливим для більшості підприємств, і там, де відкриті офіси збережуться, простори з працівниками, будуть ретельно вивчатися - що може призвести до змін у дизайні, які дадуть співробітникам більше місця та гнучкість.

Таблиця 1.2

**Типологія гнучких робочих просторів**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Гнучкі робочі простори | | |
| *Форматні* | *Неформатні* | *Спеціалізовані* |
| * **Класичний коворкінг**   Простір, обладнаний робочими місцями (закріпленими і незакріпленими)   * **Міні-офіс**   Простір, поділений на кабінети для роботи невеликих команд   * **Гібридне робоче місце**   Комбінація класичного коворкінгу і міні-офісів | * **Антикафе**   Громадський простір, що надає різні послуги (Відпочинок та розваги, робоче місце, проведення заходів)   * **Колівінг**   Об'єднання житлового та робочого простору, спільне проживання і робота близьких по духу людей | * **Майстерня**   Майданчик для реалізації ідей своїми руками, надає обладнані робочі місця, інструменти та матеріали   * **IТ-коворкінг**   Простір, обладнаний необхідною технікою для ІТ-фахівців   * **Творчий коворкінг**   Спеціалізований тип коворкінгу для представників культури, мистецтва і творчих професій   * **Коферма**   Спільне використання сільськогосподарських угідь і ресурсів для вирощування врожаю і тестування технологій. |

Гнучкі робочі простори є відносно новим сегментом на ринку офісної нерухомості, відрізняючись від традиційних офісів можливістю зарезервувати чи зняти приміщення одній людині або цілій команді. Гнучкі умови оренди та різноманітні формати робочих місць дають можливість зняти офіс на годину чи декілька місяців, одній людині чи команді з різними потребами.

В таблиці 1.2 представлено різноманітність типів офісів, що поділяються на: форматні, де функція надання робочих місць є основною; неформатні функція – супутня; спеціалізовані – фокус на конкретний вид діяльності та надання спеціалізованого обладнання.

Попит на гнучкі робочі простори є закономірним наслідком фундаментальних змін на ринку праці, потреби альтернативних форм зайнятості та розвитку економіки спільного споживання.

Більшість компаній лише починають замислюватися про те, як вони можуть змінити свої корпоративні робочі простори, а деякі експерти заявляють, що популярні офіси відкритого плану можна переробити з кращим урахуванням особистого простору та жорсткішими графіками прибирання.

**Розділ 2**

* 1. **Характеристика StarLight Media**

StarLightMedia (далі SLM) – «…найбільша медіагрупа України, що включає в себе шість телеканалів, а саме: СТБ, ICTV, Новий канал, М1, М2, ОЦЕ ТВ…» [8].

Як указано на сайті компанії «…StarLightMedia є лідером телеперегляду – частка медіагрупи в 2018 році перевищила 28%, що на 36% більше, ніж у найближчого конкурента…» [8].

Місією медіахолдингу SLM є наступне: «Задавати тренди в телебаченні і рекламі, шукати можливості для розвитку і нестандартні рішення». І насправді стратегією компанії є випередження конкурентів, введення нових бізнес та контент рішень, трендів на медіаринку України. Особливістю стратегії медіагрупи SLM є зосередженість на створенні потрібного конкретному клієнту продукту, а не виключно на самому продукті. Тобто просліджується повна клієнтоорієнтованість.

Гарним прикладом виступає процес змін, що відбувся з телеканалами медіагрупи. На початку існування (у 2000-них рр.) SLM мала всього три телеканала, що вполовину менше, аніж зараз, але і тоді виникла проблема з внутрішньою конкуренцією між телеканалами, не говорячи про конкуренцію зовнішню. Для вирішення проблеми було розроблено проєкт, що передбачав важливий процес змін кожного з телеканалів медіагрупи. Відбулася сегментація та розділення аудиторії між телеканалами згідно вікової та гендерної групи, тобто телеканали почали працювати на свою конкретну аудиторію, більш не конкурували між собою, і здобули можливість охопити весь ринок. Це була нова, конкурентна та ефективна стратегія на українському медіа ринку, яку з часом підхопили й конкуренти медіагрупи SLM.

Цілі SLM зосереджені на розробці та втіленні ідей щодо підвищення ефективності життєдіяльності компанії при найменших затратах. Стратегічна ціль медіагрупи SLM буквально звучить як: «Позитивний грошовий потік (Cash Flow) без втрати якості».

Офіційно компанію зареєстровано як «Товариство з обмеженою відповідальність «СТАРЛАЙТ МЕДІА»» ЄДРПОУ 33295632. Його засновником є «Старлайт Медіа Лімітед (Sтаrlіgнт Меdіа Lімітеd)», що зареєстроване в Кіпрі м. Нікосія.

Систему управління SLM можна охарактеризувати, як децентралізовану. Компанія розділена за шістьма напрямками бізнесу, де кожен з напрямків називається дивізіоном: мовлення, виробництво, новини, експертиз, комерційний, Pay TV & Digital (Додаток Є). Нову організаційну структуру було побудовано за принципом функціональності та концентрації експертиз (Додаток Ж). Бізнес-модель, за якою побудовано роботу SLM дозволяє не тільки оптимізувати витрати, підвищити синергію партнерства, сформувати єдині корпоративні цінності, а і досягти розвитку нових напрямів, ефективного пошуку драйверів росту − людських, фінансових та ідейних. Одне з важливих її завдань − створення контенту для всіх аудиторій споживачів, доступного поза технологічними та географічними обмеженнями. Також дивізіони, на які поділена компанія являються товариствами з обмеженою відповідальністю в розмірі 17 дочірніх компаній.

Структуру власності SLM можемо прослідкувати зі структури власності каналів ICTV, Новий Канал та Хмарочос Медіа (Додаток З, И, І), вона підпорядковується StarLight Media Limited, власниками даної групи компаній є подружжя Пінчуків.

SLM використовує модель ведення бізнесу LEAN, що передбачає постійне самовдосконалення, або ж іншими словами побудовано на філософії Kaizen, і дає більш високий результат за традиційну модель, що проілюстровано на рисунку 2.1.

LEAN передбачає надання максимальної цінності клієнту через мінімізацію втрат та неперервний розвиток.

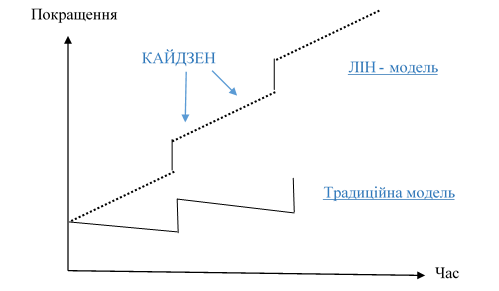


Рис. 2.1 **Порівняльний графік моделі управління LEAN з традиційною моделлю**

Дана модель характеризується довготривалістю, маленькими «кроками», широкомаштабною участю команд, незначними інвестиціями. Якщо коротше: «Маленькі покращення приводять до більших результатів». LEAN-менеджмент означає систематичний розвиток персоналу та постійне покращення процесів, для того щоб надавати цінність клієнтам та забезпечувати процвітання компанії, використовуючи при цьому мінімум ресурсів. Коли традиційний підхід за основу ставить прибутки, LEAN культура передбачає спершу натхненний персонал, що в свою чергу і приводить до прибутків. Вся модель управління SLM тісно зав`язана на внутрішній культурі компанії та її цінностях, а саме: відповідальність, ефективність, ініціативність, партнерство.

Основний штат SLM це всього 20-25% персоналу, задіяного у життєдіяльності компанії. Більша частина персоналу – промоутери. Для підвищення ефективності компанія розробляє внутрішній сервіс для зручності підбору промоутерів, за допомогою якого цінні кадри будуть залучені до роботи майже безперервно, навіть зважаючи на те, що діяльність компанії має проєктний характер. Це ще раз характеризує важливість для SLM позитивно налаштованого, натхненного, лояльного персоналу, що слідує цінностям компанії.

Відповідно до установчих документів, SLM може проводити наступні види діяльності:

* 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування – основний вид діяльності
* 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
* 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю
* 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
* 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

В додатку I приведено весь список зареєстрованих за медіакомпанією видів діяльності (Додаток Ї).

StarLight Production – відповідає за зйомки та створення програмних та серіальних продуктів, а також шоу. Складається з 5 знімальних студій і департаменту розвитку серіального виробництва. Один з головних ресурсів – департамент сервісних служб – це команда експертів з унікальними навичками і досвідом: кастинг, стилісти і гримери, художники-постановники, оператори, музичні редактори і звукорежисери, режисери монтажу.

Окремим напрямом діяльності StarLight Production є повний комплекс послуг із забезпечення всіх етапів виробництва контенту – StarLight Production Services, який об’єднує один із найбільших в Україні парків техніки StarLight Rental, компанію зі створення декорацій та реквізиту StarLight Scenery, а також низку soft-сервісів забезпечення виробництва. Такі сервіси не лише забезпечують проєкти власного виробництва групи StarLightMedia, а й працюють з зовнішніми замовниками.

StarLight Rental – це компанія, що надає технічні послуги з виробництва ТВ-контенту й послуги з оренди устаткування. У даній компанії працює команда з більш як 250 спеціалістів. Також вона має власний ремонтний цех телевізійного обладнання.

StarLight News – створює суспільно-важливі інформаційні проєкти та інформаційно-розважальне ранкове шоу для телеканалів SLM.

Starlight Broadcasting – займається розробкою ідей та сценаріїв, формуванням програм ефірів та маркетингом продуктів телеканалів, закупівлею та дистрибуцією форматів та контенту. Ключовими експертизами цього дивізіону є програмування телеканалів, продюсування та управління виробництвом, закупівлі і продаж прав інтелектуальної власності, маркетинг, дослідження та аналітика.

Starlight Originals працює в рамках попереднього дивізіону – це продюсерський центр, який спеціалізується на розробці оригінального сучасного серіального контенту для лінійного ТБ та ОТТ-платформ.

StarLight Commerce – продає спонсорство на телеканалах та ресурсах SLM. Це компанія, що збільшує виручку бродкастерів та ліцензорів, монетизуючи контент та інші види інвентарю, розробляючи спонсорські продукти і формати для рекламодавців, що сприяють взаємному зростанню бізнесу партнерів та SLM.

StarLight Pay TV and Digital – професійно займається розвитком та дистрибуцією контенту, продажем діджитал-реклами, успішно розвиває ринок Pay TV в Україні. Цей підрозділ медіагрупи співпрацює з 450 провайдерами в Україні, будує і розвиває міцні взаємини з партнерами, має відмінну експертизу на ринку телекомунікацій. Дивізіон бориться з піратством – має власний центр моніторингу контенту та є учасником української антипіратської ініціативи «Чисте небо», співзасновником якої є SLM.

StarLight Expertise – забезпечує SLM профільним експертним супроводом бізнесу. Центр експертиз було створено для централізації та ефективного виконання адміністративних функцій. Він об’єднує профільні експертизи за напрямами: юриспруденція, Human Capital, IT, репутаційний менеджмент, Service Desk, адміністративно-господарський, транспортний, техніко-технологічний, інформаційна безпека, охорона праці та пожежна безпека.

SLM стратегічно ставиться до своїх співробітників, що характеризується системою управління талантами, яка готує внутрішні таланти та забезпечує внутрішній резерв на потенційно вакантні посади.

База внутрішніх талантів (ВТ) формується на ключові посади з існуючих співробітників. Кожен співробітник має рівні з іншими можливості для професійного і кар'єрного розвитку.

Рис. 2.2 **Процес оцінки і відбору кандидата в базу ВТ**

Керівник знає про професійні та кар'єрні амбіції кожного співробітника і сприяє їх реалізації. Керівник розглядає кожного співробітника, як потенційного кандидата для зарахування в базу внутрішніх талантів (рис. 2.2). Розглядаються в першу чергу співробітники зі статусом ВТ при виникненні вакансій.

Зарахування в базу внутрішніх талантів відбувається тільки за рішенням керівника на підставі визначення відповідності співробітників встановленим критеріям відбору (табл. 2.1). Формування та актуалізація бази ВТ в підрозділі відбувається щорічно, 1 раз на рік. Співробітник зараховується в базу ВТ на 1 рік на 1 ключову посаду в рамках свого підрозділу. Співробітник зі статусом ВТ виконує протягом року свій індивідуальний план розвитку. Керівник створює умови для успішного виконання індивідуального плану розвитку. За підсумками виконання індивідуального плану розвитку співробітник може:

* підтвердити свій статус ВТ і залишитися на своїй посаді;
* вибути з бази ВТ (рішення співробітника або керівника);
* зробити кар'єрний крок - вертикальне або горизонтальне зростання.

Таблиця 2.1

**Критерії відбору до бази внутрішніх талантів**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерій** | **Проява в поведінці** | **Вплив,%** |
| Лідерство | * співробітник ініціативний в рішенні робочих завдань * залучає інших до виконання завдань | 30% |
| Здатність до навчання | * співробітник швидко засвоює нові знання і застосовує їх на практиці | 30% |
| Мотивація до вертикального кар’єрного росту | * у співробітника є кар'єрні амбіції * готовий докладати зусилля | 25% |
| Результативність | * співробітник стабільно показує хороші результати на поточній посаді | 15% |

Бачимо, що однаково важливими є здатності до лідерства та навчання, мотивація до вертикального кар’єрного росту ледь уступає попереднім критеріям, а от результативність співробітника має найменший вплив на рішення в даному випадку.

Філософія системи мотивації SLM характеризується зацікавленістю в зростанні доходів співробітників, коли рівень заробітної плати та преміювання залежать тільки від працівника. Дана філософія спрямована на стимулювання кар’єрного та професійного зростання і підвищення ефективності роботи співробітників.

Структура доходу співробітників SLM відображає синергію мотивації та заробітної плати для зростання та підвищення ефективності як самої компанії, так і кожного її співробітника окремо (рис. 2.3).

Ефективність роботи

Внутрішня ієрархія посад компанії

Рівень кваліфікації чи категорії

Професійне зростання, проходження навчання, виконання складніших завдань

Виконання КВП, якісна праця, ініціативність

Зростання по кар’єрним сходам

+ 10-25% до середнього доходу при досягненні екстрарезультатів

**Від чого залежить**

**Як збільшується**

**Потенціал росту**

**Вид ЗП**

**Премія/**

**гонорар**

**Зарплатна вилка**

**Ставка**

Рис. 2.3 **Структура доходу**

Одним з ефективних важелів управління є цінності й культура компанії – коли співробітники дивляться в одному напрямку і приймають рішення, керуючись спільними цінностями. Цінності компанії – фундаментальні переконання. Вони формулюються у вигляді понять або тверджень, під якими готовий підписатися і простий працівник, і керівник компанії. На 70-80% вакансій рекрутинговий підрозділ SLM шукає та набирає людей, які мають потрібні компанії якості (цінності), і це є одним з найважливіших факторів при виборі кандидатів.

SLM у своїй роботі орієнтується на чотири основні цінності:

* Ініціативність – пропонуй нові та нестандартні рішення, усувай втрати у бізнес-процесах, шукай способи подолати перешкоди на шляху до мети;
* Партнерство – допомагай колегам, за необхідності виходячи за рамки своїх обов’язків, ділися досвідом та знаннями з колегами, долучайся до команд для вирішення спільних задач, поважай думку інших, шукай компроміс у робочих ситуаціях;
* Ефективність – організовуй роботу завчасно, послідовно та без авралів, раціонально використовуй та розподіляй ресурси, відповідно до пріоритетів, концентруйся не на проблемі, а на пошуку рішення, зберігай ефективність в умовах невизначеності або багатозадачності;
* Відповідальність – продумай наслідки своїх рішень та дій, слідуй процедурам та регламентам у своїй роботі, приймай відповідальність за свої рішення та не перекладай їх на інших, вирішуй проблеми завчасно, не чекаючи серйозних ускладнень та порушень у роботі.

Злагоджена робота і досягнення бажаних результатів для StarLightMedia можливі, коли кожен проявляє наведені вище важливі для компанії цінності у своїх компетенціях – щоденній поведінці, навичках, звичках.

* 1. **Аналіз стану SLM в умовах пандемії**

Аналізуючи становище компанії, варто спочатку визначити операційне середовище в умовах якого функціонує SLM та оцінити фінансові ризики. Компанія здійснює свою діяльність в Україні, економіка якої протягом останніх років почала демонструвати ознаки відновлення та зростання після різкого спаду у 2014-2016 роках. У 2020 році економіка України зазнала негативного впливу глобальної економічної кризи, обтяженої пандемією COVID-19. Після погіршення стану економіки в 2 кварталі 2020 року, спричиненого карантином, показники економічного росту почали відновлюватися вже в 3 кварталі 2020 року, однак подальше зростання припинилося восени із другою хвилею пандемії та посиленням карантинних заходів як в Україні, так і в інших країнах.

Погіршення економічної ситуації, в тому числі внаслідок COVID-19, призвело до девальвації української гривні щодо іноземних валют у 2020 році, офіційний курс гривні щодо долара США на 31.12.2020 становив 28,2746 гривні за 1 долар США проти 23,6862 гривні за 1 долар США на 31.12.2019. Національний банк України (НБУ) задля зниження негативного впливу пандемії на економіку країни поступово зменшував облікову ставку з 13,5% річних, яка діяла з 13 грудня 2019 року, до 10% річних з 13 березня 2020 року та до 6% річних починаючи з 11 червня 2020 року. Проте підвищення інфляції за межі цільового діапазону на початку 2021 року змусило НБУ підвищити облікову ставку до 6,5% річних з 5 березня 2021 року і 7,5% з 16 квітня 2021 року. Також у 2020 році відбулося падіння реального ВВП в Україні на 4% порівняно з 2019 роком, а рівень інфляції прискорився до 5%. У грудні 2020 року ціни виробників промислової продукції зрости на 14,5% порівняно з груднем 2019 року.

При цьому для подальшого забезпечення економічного розвитку основними ризиками залишаються: продовження російської збройної агресії проти України; відсутність консенсусу щодо напрямків проведення інституціональних реформ, а також низький рівень залучення іноземних інвесторів. Остаточний результат політичної та економічної ситуації та її наслідки передбачити вкрай складно, проте вони можуть мати подальший суттєвий вплив на економіку України та бізнес компанії.

З приходом пандемії COVID-19 не існує бізнесу який би не постраждав в тій чи іншій мірі. Незалежно від обсягу втрат чи проблем, з приходом карантину кожна організація була змушена вдаватися до змін та трансформацій, щоб мати змогу подальшого функціонування. SLM не стала виключенням, управлінський персонал оцінив вплив COVID-19 на знецінення активів компанії, її доходи від реалізації, здатність компанії генерувати достатній грошовий потік для своєчасного погашення зобов’язань, та можливість продовжувати свою діяльність в майбутньому. Кінцевий вплив COVID-19 буде залежати від майбутніх подій, включаючи географічне поширення та тяжкість вірусу, розробки ефективних методів лікування, тривалості спалаху, дій, які вживають урядові органи, наявності робочої сили, термінів та ступеню відновлення нормальних економічних та операційних умов.

До початку загальнодержавного карантину у SLM відбувся перехід на дистанційну роботу задля максимальної самоізоляції співробітників заради їх безпеки. Антикризовий комітет, у який увійшов топ-менеджмент компанії із різних підрозділів, у стислі терміни організував перехід у режим віддаленого офісу для більшості співробітників, так як збереження робочих місць та зайнятості працівників є одним з пріоритетних завдань менеджменту SLM. Наразі всі ключові бізнес-процеси здійснюються у віддаленому режимі.

Було створено правила роботи для забезпечення безпеки персоналу, введено нову посаду – супервайзер, введено систему з різнокольоровими браслетами. Супервайзер – медичний працівник, що здійснює контроль за додержанням правил захисту на знімальному майданчику: міряє температуру кожного, та при допуску до роботи вішає на руку працівнику браслет (кожного дня колір такого браслету змінюють), проводить контроль за вчасною зміною масок та дезінфекцією приміщення. За кожною локацією закріплюється свій супервайзер.

Компанією були вирішені насущні питання щодо її подальшого функціонування, що не передбачало вирішення всіх загроз.

Проведемо аналіз фінансово-економічного становища компанії та виявимо тенденції на прикладі фінансової звітності за 2019-2020 звітні роки трьох найпопулярніших телеканалів з групи SLM, так як вони є структурними складовими продакшену та забезпечують основну його діяльність, а саме: СТБ, ICTV та Новий канал. Проаналізувавши зведену таблицю фінансових звітів (Додаток Й) та дослідивши динаміку, бачимо наступні тенденції:

* тенденція чистого доходу негативна. Бачимо, що в СТБ чистий дохід є позитивним щодо 2019 року, але в той же час збільшення витрат на собівартість переважає;
* тенденція підвищення собівартості виготовлення продукту;
* негативна тенденція валового прибутку;
* тенденція чистого валового прибутку так само є негативною;
* збитки відсутні

То ж через пандемію та економічні процеси нею викликані затрати на виробництво зростають і в той же час доходи переважно падають.

Для діяльності компанії є характерними фінансові ризики, такі як: ринковий ризик, ризик концентрації, кредитний ризик та ризик ліквідності. Компанія переглядає та здійснює свою політику управління ризиками для мінімізації негативного впливу даних ризиків на фінансові показники діяльності компанії.

Згідно Постанови від 11.06.2018 № 64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах»: «…Валютний ризик, який виникає через несприятливі коливання курсів іноземних валют, що впливають на активи, зобов'язання та позабалансові позиції, що містяться в торговій та банківській книгах банку…» [14].

Залежність компанії від валютного ризику представлена на основі балансової вартості відповідних фінансових інструментів у валюті таким чином, як показано у табл. 2.2 та в додатках (Додаток К).

Таблиця 2.2

**Залежність від валютного ризику ТОВ «Новий канал», тис.грн**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **На 31 грудня 2020** | **На 1 січня 2020** | **Різниця** |
| Рахунки в банках в USD | 17 265 | 197 | 17 068 |
| Рахунки в банках в EUR | - | 310 | - |
| Торгова дебіторська заборгованість в USD | 1 147 | - | - |
| Торгова дебіторська заборгованість в EUR | 6 063 | 13 086 | (7 023) |
| Торгова кредиторська заборгованість в USD | (885 153) | (694 142) | (191 011) |
| Торгова кредиторська заборгованість в EUR | (26 297) | (14 922) | (11 375) |
| **Чиста балансова позиція** | **(886 975)** | **(695 471)** | **(191 504)** |

У таблиці 2.3 розкривається інформація про чутливість прибутку або збитку до обґрунтовано можливих змін у курсах обміну валют, які застосовувались на звітку дату, за умови, що всі інші змінні величини залишались незмінними (Додаток Л).

Таблиця 2.3

**Чутливість прибутку/збитку до змін курсу валют ТОВ «Новий канал», тис.грн**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **На 31 грудня 2020** | **На 1 січня 2020** | **Різниця** |
| Зміцнення долару США та Євро на 10% | (88 698) | (69 547) | (19 151) |
| Послаблення долару США та Євро на 10% | 88 698 | 69 547 | 19 151 |

«…Ризик ліквідності – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неспроможності банку забезпечувати фінансування зростання активів та/або виконання своїх зобов'язань у належні строки…» [14].

Розсудливе управління ліквідністю характеризується наявністю достатніх грошових коштів та рівня фінансування для виконання чинних зобов’язань по мірі їх настання. Метою SLM є підтримання балансу між безперервним фінансуванням та гнучкістю у використанні кредитних умов, наданих постачальниками. Компанія аналізує свої активи та зобов’язання за їх строками та планує свою ліквідність, у залежності від очікуваних строків виконання зобов’язань за відповідними інструментами.

Таблиця 2.4

**Аналіз фінансових зобов’язань за термінами погашень ТОВ «Новий канал», тис.грн**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Станом на 31 грудня 2020 року** | | | | | |
| *Поточна кредиторська заборгованість за:* | *Всього* | *За вимогою* | *Менше 3 місяців* | *3-12 місяців* | *Більше 1 року* |
| товари, роботи, послуги | **918 831** | 905 922 | 12 909 | - | - |
| розрахунками з бюджетом | **17 013** | - | 17 013 | - | - |
| розрахунками зі страхування | **-** | - | - | - | - |
| розрахунками з оплати праці | **188** | - | 188 | - | - |
| Поточні забезпечення | **12 724** | 12 724 | - | - | - |
| *Всього* | **948 756** | **918 646** | **30 110** | **-** | **-** |
| **Станом на 1 січня 2020 року** | | | | | |
| *Поточна кредиторська заборгованість за:* | *Всього* | *За вимогою* | *Менше 3 місяців* | *3-12 місяців* | *Більше 1 року* |
| товари, роботи, послуги | **809 595** | 708 719 | 100 876 | - | - |
| розрахунками з бюджетом | **13 137** | - | 13 137 | - | - |
| розрахунками з оплати праці | **434** | - | 434 | - | - |
| Поточні забезпечення | **11 801** | 11 801 | - | - | - |
| *Всього* | **834 967** | **720 520** | **114 447** | **-** | **-** |

У таблиці 2.4 подано аналіз фінансових зобов’язань компанії, розподілених на групи за відповідними термінами погашення, на основі залишкового періоду на звітну дату до терміну погашення за договорами (Додаток М). Суми, які розкриваються у таблиці, є недисконтованими потоками грошових коштів за основною сумою боргу.

Для діагностики та ідентифікації проблем використовуємо метод дерева проблеми. На основі використаного методу було визначено причини виникнення проблем («коріння дерева») та їх наслідки («гілки дерева») (Додаток К). Аналіз створеного дерева проблем показав ефективність та обґрунтованість трансформацій даної компанії.

При невизначеній тривалості карантинних мір та розумінні, що сьогоденні реалії привнесли в бізнес значні зміни та нові тенденції, бачимо, що основними проблемними питаннями є падіння ефективності при великій кількості одночасних змін в роботу персоналу. При тому маємо декілька факторів, що впливають на ефективність та можуть вплинути у майбутньому в ще більшій мірі:

* можливе падіння ефективності при подальших/частих змінах в умовах роботи;
* неефективність повернення до старого стилю роботи після закінчення карантину;
* падіння ефективності через відсутність прямої комунікації;
* зниження ефективності роботи через інфікування працівників;
* переживання співробітників через невизначеність щодо стабільності економічного середовища (падіння ефективності);
* втрати через простоювання офісів.

Проаналізувавши дерево проблеми та зважаючи на те, що стратегія SLM спрямована на попередження майбутніх проблем та плавні введення покращень в роботу, бачимо що має сенс провести роботу щодо підвищення ефективності штату та мінімізації втрат; звернути увагу на можливі подальші проблемні питання та розробити стратегію дій на випередження, для поступової її реалізації.

Визначивши, що основною проблематикою є падіння ефективності у роботі, з тих чи інших причин, приходимо висновку, що варто розробити проєкт метою якого буде підвищення ефективності роботи та мінімізація втрат через удосконалення ергономіки робочих просторів (офіс, віддалена робота).

На основі визначеної проблематики для дослідження та розробки вище описаного долучаємося до проекту «SLM Space», що в повній мірі спрямований на розробку змін формату роботи (офіс, віддалена робота) спрямованого на підвищення ефективності роботи команд відділу Production, ґрунтуючись на удосконаленні ергономіки та трансформації робочих просторів.

**Розділ 3**

* 1. **Проєкт «SLM Space»**

У процесі дослідження ми прийшли до висновку, що вирішення проблеми підвищення ефективності роботи та мінімізації витрат можливо через трансформацію робочих просторів (офіс, віддалена робота). У подальшому нас було долучено до проекту «SLM Space», що в повній мірі спрямований на розробку змін формату роботи, що націлений на підвищення ефективності роботи команд відділу продакшину SLM, ґрунтуючись на удосконаленні ергономіки робочого місця.

Міжнародною організацією праці розроблено ряд матеріалів та рекомендацій, які повинні допомогти організаціям забезпечити ефективну роботу персоналу в умовах, створених пандемією. Найбільш корисними для нашого дослідження ми виділили.

У COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses (ILO, 2020) оцінюється вплив ситуації щодо COVID-19 на світ праці та пропонуються можливі стратегічні варіанти пом’якшення цього впливу та підготовки до ефективного відновлення.

An employers' guide on managing your workplace during COVID-19 (Tang, Miaw Tiang, 2020) містить настанови з управління підприємством і захисту працівників, включно з безпекою і здоров’ям на роботі. Згідно з рекомендаціями зазначеного посібника з метою реагування на COVID-19 роботодавці повинні: відстежувати рекомендації, надані національними та місцевими органами влади, в тому числі щодо організації праці; оцінювати потенційні ризики зриву бізнес-процесів; переглядати або складати плани забезпечення безперервної діяльності, що відповідають настановам, запропонованим національними та місцевими органами влади з метою підвищення стійкості бізнесу та підтримки працівників та їхніх сімей; виявляти та пом'якшувати ризики інфікування COVID-19 для працівників та інших дотичних до робочого місця осіб тощо.

На робочому місці це означає: запровадження гнучкого графіку роботи (наприклад, віддаленої роботи); збільшення фізичної відстані між працівниками на робочому місці; практика гнучких зустрічей та дистанційне надання послуг (наприклад, проведення зустрічей за допомогою відео-конференцій або телефонних дзвінків, оцінка можливості перенесення чи скасування масових зібрань); зміна культури на роботі (наприклад, відмова від рукостискання, обід за робочим столом або за межами місця роботи, а не в кафетерії чи кімнатах для відпочинку) тощо. Звертаємо увагу на рекомендацію, яка, на наш погляд, має першочергове значення для забезпечення ефективної роботи, проте недостатньо врахована більшістю українських роботодавців, особливо у державному секторі: «перш ніж приступати до організації режиму віддаленої роботи, роботодавці повинні вирішити, чи підходить відповідна діяльність для віддаленої роботи. Якщо це так, то роботодавці повинні провести обговорення з персоналом, щоб переконатися в таких аспектах: чи існує забезпечення відповідним обладнанням, технологіями та навчальними спроможностями, необхідними для підтримки зв’язку з колегами та організацією; та як для керівників, так і працівників встановити чіткі очікування щодо роботи та її умов».

An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19 (ILO, 2020) описує способи ефективного забезпечення дистанційної роботи під час пандемії. Найбільш цінними для нашого дослідження у цьому ресурсі ми вважаємо рекомендації щодо продуктивності праці віддалених працівників. Погоджуємося з думкою, наведеною в цих рекомендаціях, що «дистанційні групи працівників при правильному управлінні ними можуть працювати набагато ефективніше, ніж в умовах фізичного контролю, оскільки підприємства повинні вимірювати продуктивність праці працівника за допомогою об'єктивних показників, а не по «часу фізичної присутності в виробничому приміщенні». Найдоцільніше вимірювати продуктивність праці за кінцевим результатом, а також по тому, чи досягає працівник вимірного контрольного або планового показника чи ні». Повністю підтримуємо ідею, що вимірюючи продуктивність праці віддалених працівників, слід враховувати п'ять аспектів: встановлення чітких цілей і термінів їх досягнення та доведення їх до відома працівників; розробка планів зміцнення підзвітності; аналіз завдань та контроль за термінами їх виконання; заміна показника «витрати часу» показником «кількість і якість виконаних завдань»; контроль досягнення результатів.

In the face of a pandemic: Ensuring safety and health at work (ILO, 2020) дає поради щодо організації дистанційної роботи працівників, зокрема щодо чергування режиму праці та відпочинку за умов дистанційної роботи та обрання правильної робочої пози.

Достатньо цікавим є останнє дослідження компанії Deloitte з точки зору пропозиції щодо кадрової політики в умовах пандемії (Boychenko & Timchenko, 2020; Deloitte, 2020). Погоджуємося з Deloitte, що «поточна криза представляє унікальну можливість для компаній, які зможуть подолати своє традиційне ставлення до людини і технологій як до окремих складових і поєднати їхні можливості задля синергії… Ця криза допомагає керівникам побачити, що може статися, якщо вони не запропонують дієвої моделі взаємодії людини і технологій та не перетворять свої компанії на справжні соціальні підприємства».

Також дуже важливим у цьому дослідженні є акцент на виснаженні й емоційному вигоранні працівників під час пандемії, що перетворює питання забезпечення добробуту співробітників на першочергове завдання для організацій під час розробки плану відновлення їхньої діяльності. Розробляючи план повернення до звичного режиму роботи, організаціям необхідно розглянути шляхи заохочення працівників та розширення можливостей для їхнього професійного розвитку й адаптації, зважаючи не лише на їхні навички чи рівень кваліфікації. Ефективна організація повинна дивиться вперед, фокусуючись не на сьогоденній оптимізації, а на створенні майбутньої цінності.

Саме тому метою даного дослідження став пошук шляхів, на основі наведених вище рекомендацій, ефективного проектування роботи персоналу організацій в умовах невизначеності.

На початку роботи над проєктом було сформовано цілі та завдання:

– Дослідити теоретичне та практичне підгрунтя щодо впливу ергономіки робочого місця на ефективніть роботи та оцінити частку цього впливу, а також доцільність роботи в даному напрямку в умовах сьогодення

– Визначити та дослідити складові ергономіки робочого місця, що найбільш впливають на роботу персоналу

– Розробити анкети для різних категорій персоналу, щоб визначити їх бажання, бачення, фактори, що знижують/підвищують ефективність, оцінити рівень ергономіки робочого місця в даний час. Провести анкетування персоналу та проаналізувати отримані дані

– Визначити вектори роботи та сформувати ідеї щодо покращення ергономіки робочого простору для підвищення ефективності персоналу

– Дослідити проблематику ергономіки робочого місця, сформувати основні тези для роботи з удосконалення ергономіки робочого місця в форматі презентації

– Дослідити психологію робочого місця, сформувати основні тези для роботи з удосконалення ергономіки робочого місця в форматі презентації

– Дослідити проблематику віддаленої роботи та фактори удосконалення ергономіки робочого місця в форматі презентації

– Сформулювати вектор дій та поради щодо удосконалення ергономіки робочого місця SLM

Слід зауважити, що між та під час етапів роботи проводилися установчі зустрічі з використанням проектного інструментарію для звітності та корегування напряму дослідження.

Дослідивши проблематику ергономіки робочого місця виділяємо основні проблемні аспекти: розумова робота в офісі, стійка продуктивність, простір навколо офісу, простір офісу, формат офісу, індивідуальне робоче місце, частково стояча робота та зміни пози та інтер’єр кімнати переговорів.

У тезах докторських дисертацій Kastelein (2014 року), Bakker (2014 року) і Groenesteijn (2015) наголошується на необхідності підвищеної уваги до ергономіки офісних інтер'єрів в зв'язку зі збільшенням числа працівників розумової праці, так як вже в 2012 р таких працівників налічувалося 230 млн. Такі працівники проводять свій робочий час в нових офісних середовищах, таких як combi-office, open space, за комп'ютерами та іншими технічними засобами комунікації.

Завдяки новим мобільним технологіям, працювати віддалено легко, і немає необхідності йти в офіс. Дійсно, в США 2,6% працівників (3,3 млн чоловік, не рахуючи самозайнятих і неоплачуваних волонтерів) вважає будинок своїм основним місцем роботи. Щоб прив'язати співробітників до компанії та обміну інформацією, офіс часто розглядається як місце зустрічі (Finch 2012). Це означає, що потрібно більше уваги приділяти місцям зустрічей. Однак ці зустрічі не завжди приємні. Майже половина працівників у Нідерландах розглядають зустрічі як марнування часу, а 44% вважають наради шкідливими (Duijvestijn et al. 2007). Тому для підвищення продуктивності праці наради повинні бути ефективними, зустрічі повинні бути задоволенням, коли співробітники відчувають радість від зворотного зв'язку і поваги колег.

Той факт, що зустрічі необхідні для компенсування відсутності контакту при віддаленій роботі, і той факт, що існує необхідність в підвищенні ефективності зустрічей, привели до наступного експерименту. Мета полягала в тому, щоб визначити чинники інтер'єру, які краще впливають на організацію зустрічей. Для проведення експерименту була підготовлене спеціальне середовище, обладнана чотирма однаковими за розмірами, джерелами світла і розташуванню кімнатами. Перший з них був традиційний інтер'єр з квадратними столами поставленими квадратом з 14-ма робочими місцями (Square), 3 місця навпроти 3-х, і 4 місця навпроти 4-х. Другий - великий овальний стіл для нарад (Oval), де 14 місць були розташовані навколо столу. Третій - конференц-зал з кріслами, рослинами і низьким столиком, який створював більш домашню атмосферу (Home). І останній, четвертий, - конференц-зал з 14-ю барними стільцями і барним столиком (Stools).

Співробітники компанії були готові проводити зустрічі в запропонованих кімнатах, а також заповнювати опитувальні листи після зустрічей. Головним питанням дослідження був пошук відмінностей між чотирма конференц-залами в аспекті задоволеності зустріччю, її атмосферою, згуртованістю групи, участю в нараді. Було також цікаво перевірити думки про те, який зал виявився стимулюючим обмін інформацією, вибір / засвоєння інформації, генерацію ідей. 112 учасників були розділені по різним група (3-12 чоловік) і провели свої засідання протягом 12-ти тижневого періоду в чотирьох кімнатах. Порядок, в якому повинні були проходить зустрічі варіювався по групам, і було вжито заходів, щоб кожен учасник відвідав зустріч у всіх чотирьох кімнатах. Час зустрічі коливалося від 30 до 120 хвилин.

Динаміка результатів дослідження представлена в додатку К (Додаток Ф). На малюнках видно, що учасники експерименту значно більше задоволені інтер'єром Stool, а атмосфера була найбільш незадовільною в інтер'єрі Square. Малюнки 8.8 показують, що Square мав найнижчу згуртованість групи, тоді як Stool - найбільш високу. Залученість в нарада була значно нижче в Square і Home, і вище - в Oval. Oval розглядається в залежності від обставин для обміну інформацією, її засвоєння та аналізу (Додаток Х).

Дослідження показало, що 34% учасників відзначили, що для дуже делікатних і чутливих зустрічей найбільш підходить Home. Він також підходить і для генерування ідей. Дослідження також показало, що 50% учасників відзначили інтер'єр Stool, як найбільш підходящий для генерації ідей протягом короткого часу.

Інші дослідження мають ті ж результати. Square найменш підходить для різних типів зустрічей, а Oval найбільш підходить для обміну інформацією.

Результати дослідження показують, що інтер'єру Square слід уникати, оскільки він сприяє низькій залученості учасників, низькою атмосфері і низькою груповий активності. Oval інтер'єр для більшості зустрічей найкращий, він створює велику залученість учасників. Для стимуляції груповий активності і задоволеності зустріччю інтер'єр Stool буде найбільш підходящим. Для довгих творчих зустрічей найбільш підходить інтер'єр Home, а для коротких - Stool (Додаток Ц).

Інший тип конференц-залів також є перспективним - зі стоячими місцями. Bluedorn et al. (2003) показали, що стояча зустріч на 34% коротше, але закінчується з тим же результатом і якістю, що і сидяча. в 2008 році в Нідерландах проведено аналогічний експеримент зі схожими показниками (Managers Online 2016).

Нові технології забезпечують альтернативні варіанти виконання роботи, а також зменшують необхідність відвідувати офіс. Однак, незважаючи на зростання віддаленої роботи, ряд провідних компаній, таких як Apple, Yahoo !, Google тримаються твердого переконання, що наявність працівників в одному місці має вирішальне значення для їхнього успіху. Так як фізична близькість може призводити до випадковим зустрічам що стимулює виникнення нових ідей і нового погляду на продукти і послуги.

Те загальне, що мають ці працівники незалежно від того, де і коли вони працюють, це те, що всі вони виконують свою роботу, сидячи в перебігу багатьох годин за комп'ютером, ноутбуком або за іншим мобільним пристроєм. У зв'язку з цим, а також здоров'ям працівників, стає надзвичайно важливим звернення уваги на функціональність ергономічних конструкцій сидінь. Крім того в контексті розумової роботи актуального значення набуває дизайн офісних приміщень, конференц-залів, кімнат відпочинку, столів.

Так само чимало важливим для ефективності працівників розумової праці є простір навколо офісу, організація внутрішнього простору офісу. Але основний вплив на працівників все ж несе зручність і інтер'єр робочого місця, конференц-залів.

Навколишнє офіс середовище також впливає на продуктивність і здоров'я. Офіс в оточенні парків, прогулянка на природі під час перерви може знизити робочий стрес. Згідно з дослідженнями Park et al. (2010) фізичні параметри пов'язані з рівнем стресу в організмі вказують на зниження стресу в оточенні природи. Ще одне цікаве спостереження Park et al. (2010) показує, що після 14 хвилин споглядання лісу стрес так само знижується. Це означає, що вид з вікна також впливає на стрес. Працівники, які мають посвідку на гори, парк з вікна, були більш задоволені, ніж ті, хто не мав вікон.

Вплив на здоров'я видів природи добре відомо. Більш свіже дослідження, проведене серед 785 офісних працівників, показало, що продуктивність праці була вищою для тих, хто мав вікно з видом на природу. У деяких країнах навіть існують стандарти для вікон. Голландські правила передбачають, що офіси, які використовуються в перебігу дня 2 години і більше повинні мати доступ денного світла.

Мікроклімат впливає на продуктивність. Температура в приміщенні 27˚C має на 30% нижчу продуктивність в порівнянні з 21˚С, але Hedge and Gaygen (2010) виявили, що продуктивність була вищою при 25˚С, ніж при більш низьких температурах, що позначає оптимальний діапазон. Не існує єдиного показника зручності температури в приміщенні.

Наприклад, комфортна температура в приміщенні залежить від температури зовнішнього повітря (De Dear and Brager 2002). Люди звикають до більш широкого діапазону температур і тим самим розширюють свою зону комфорту. Roelofsen (2013) показав, що тепловий комфорт залежить від віку. Люди похилого віку мають менший діапазон комфортних температур в приміщеннях, ніж молоді люди. Мабуть, найважливіша порада полягає в тому, що люди повинні мати можливість контролювати зміни температури в приміщенні, що означає можливість відкриття вікна або локальної адаптації температури за допомогою термостата.

Satish et al. (2012) показали, що висока концентрація вуглекислого газу значно знижують ефективність процесу прийняття рішень, але звук і світло також мають велике значення. Концентрація на завданні знижується на 7% при наявності сильного навколишнього шуму. Aries and Zonneveldt (2009) стверджують, що світло необхідне для вирішення складних завдань, а також що виблискування слід уникати, так як воно знижує продуктивність праці.

Крім того, робота з видом на зелені рослини робить позитивний вплив на творчість, яке є формою продуктивності, хоча для деяких видів монотонної офісної роботи було відзначено зниження продуктивності на 12% для місць з видом на рослини.

Планування офісу може бути реалізована по різному, але вона завжди повинна сприяти діяльності і завданням співробітників. Насправді, єдина причина організації офісу - підтримка співробітників. Різні вимоги компонування простору поєднують окремі зосередженої роботи, а також зони для роботи і спілкування. Rieck and Kelter (2005) показали в своєму дослідженні 706 співробітників, що комфорт і продуктивність є найвищими в комбінованому офісі, де співробітники можуть вибирати свій власний робочий простір, найбільш відповідне їх завданням. Дослідження, проведене Blok et al. (2009), показало, що продуктивність праці і відчуття комфорту значно збільшилися в групі з 1125 співробітників, переміщених з кімнат з 6-7 людьми в combi-office.

Груповий офіс або Combi-Office - різновид відкритого простору. Спільний простір ділиться невисокими перегородками на окремі зони. Таке рішення вітається співробітниками.

Зручність і продуктивність в дослідженні 706 співробітників, що працюють в різних офісах (Rieck and Kelter 2005) представлено в Додатку М.

Єдина причина організації офісу або забезпечення працівників інформаційними та комунікаційними технологіями - допомога у створенні стійкої продуктивності. Звичайно і в сараї можна бути деякий час продуктивним, але в довгостроковій перспективі при відсутності прямого зорового контакту з колегами погіршується якість зв'язку і здоров'я працівників виявляється під загрозою.

Стійку продуктивність розглядаємо, як продуктивність, яка може бути виконана працівниками, які також можуть зберегти своє здоров'я. Здоров'я визначається як стан повного фізичного, психічного і соціального благополуччя (WHO 2003). У будь-якому випадку узагальнення повинні бути зроблені з обережністю. Продуктивність також включає в себе творчий потенціал, а здоров'я включає в себе комфорт і благополуччя.

Дослідження, проведене серед 45 співробітників (Vink and Kompier 1997), показало, що не існує однієї ідеальної висоти столу. Висота залежить від антропометрії працівника, використовуваного пристрою і типу завдання, тому необхідні регульовані стіл і стільці. ідеальне робоче місце описується як таке, де співробітник може працювати в нейтральній позі, з ногами, твердо стоять на землі; верхня частина ніг приблизно в горизонтальному положенні, стопи висунуті вперед від лінії коліна, так що кут між коліном і нижньою частиною ноги більше 90˚; тулуб злегка відхилено тому (до 20˚); голова і шия збалансовані і вертикальні; верхня частина руки вертикальна, а нижня частина розташована горизонтальна; руки і зап'ястя прямі і плоскі. Сидіння і стіл повинні бути регульованими для підтримки цієї позиції. У США існує стандартна ергономіка, що ставить важливі вимоги до конструкції стільця (ANSI-HFES 100 2007). Існує також міжнародний стандарт ергономіки, який відноситься до конструювання ергономічних робочих місць (ISO 9241-5 1998).

У той час, як описана поза є укоріненим еталоном правильної пози, це всього лише здорова поза; адже в разі тривалого сидіння набагато важливіше міняти пози протягом робочого дня (Ellegast et al. 2012; Groenesteijn 2015).

Для роботи, зосередженої на читанні, кращі лежачі пози з підтримкою спини і голови. Офісні працівники вважають за краще нахиляти спинку сидіння на 123˚ в процесі читання (Groenesteijn 2015). Wilke et al. (1999) показали, що тиск в хребетних дисках в такому положенні менше, ніж при вертикальному сидячому положенні. Gscheidle and Reed (2004) виявили, що положенні спинки під кутом 114˚ найбільш прийнятний для читання в офісному кріслі. Це означає, що гарне офісне крісло повинно бути регульованим по висоті, а чаша сидіння і спинки повинні обертатися в сагітальній площині.

Ellegast et al. (2012) показали, що тип офісного стільця не має великого значення, важлива наявність рухливості і регульованості. Важливим питанням є можливість регулювання робочих місць. Vink et al. (2007) показали, що 63% працівників в Нідерландах ніколи не корегували свої стільці, і частина з них також не мають свого власного столу. Це так звані flexworkers, працівники, що ділять свої робочі місця з іншими. Groenesteijn (2015) вивчив дві конструкції сидінь - а) складний регульований стілець з великою кількістю елементів і б) простий з малою кількістю елементів регулювання - і запропонував використовувати ці стільці працівників, що мають свої робочі місця, і flexworkers. Більшість працівників відрегулювали висоту сидіння, висоту підлокітників, нахил спинки офісних стільців при першому використанні. Час для регулювання висоти сидіння і висоти підлокітників було меншим у простого стільця. Регулювання кута спинки зайняло чимало часу і була важко здійснюваною без інструкції. Flexworkers в порівнянні з працівниками, які мають свої робочі місця, швидше відрегулювали свої сидіння. Якість регулювання після спілкування з експертом збільшилася на 32%, що показує важливість освітнього інструктування.

Ризиком офісної роботи є відсутність фізичної активності. Згідно Commissaris et al. (2014 року) фізична пасивність тісно пов'язана з серцево-судинними захворюваннями, діабетом, депресією, ожирінням і деякими формами раку. 3,2 млн осіб помирають передчасно від пасивного стилю роботи. Тривалі періоди безперервної роботи в сидячому положенні є одним з факторів ризику (Buckley et al. 2015). Hu et al. (2003) стверджують, що кожне 2-х годинне сидіння збільшують ризик ожиріння на 5% і ризик розвитку діабет на 7% у працівників-жінок. Однією з можливостей збільшення рухливості є чергування сидячого положення зі стоячим.

Огляд 17-ти досліджень (McCulloch 2002) показує, що стояча робота збільшує ризик виникнення проблем з венами на ногах, проблем зі спиною та ногами, а також впливає на передчасні пологи, що підтверджується дослідженнями Krause et al. (2000) і Tiichsen et al. (2000). Ймовірно, зміна поз носить позитивний ефект. Був відзначений деякий оздоровчий ефект сидячо-стоячого столу.

Основний висновок полягає в тому, що варто спробувати наповнити офісний інтер'єр додатковими можливостями стояння і часткового стояння, так як це може сприяти різноманітності робочих поз.

Знайдено мінімальні відмінності у виконанні завдань на мислення; якість телефонних розмов було оцінено нижче в динамічних положеннях; швидкість набору була значно повільніше при ходьбі; управління мишею погіршився при всіх динамічних видах діяльності. Таким чином, ймовірно стабільність найбільш вигідно для машинопису і управління мишею, тоді як для творчого мислення найбільш вигідні динамічні позиції, всі інші види діяльності не мають відмінностей ні в статичної, ні в динамічної моделі роботи.

Для ефективної роботи без шкоди для здоров'я важливо мати можливість змінювати позу під час роботи (аж до невеликих прогулянок).

В заключення нами сформовані наступні пропозиції:

1. Розташування офісу, який оточений природою або парком.

2. Приміщення, яке адаптоване під завдання і легко контролюється співробітниками.

3. Планування, підстроєне під завдання (combi-office підходить для багатьох завдань).

4. Робоче місце, яке в ідеалі не тільки пристосоване до вирішення поточної задачі, але і стимулює міняти позу.

5. Різні конференц-зали, які підходять до певних типів зустрічей: круглі і овальні для більшості зустрічей, стоячі або сидячи на барних стільцях для більш активної участі.

При дослідженні психології робочого простору було виділено причини супротиву змінам:

• вузько-особистісний інтерес. Бажання не втратити щось цінне: стан, влада, матеріальну вигоду, комфорт, звичну обстановку, політичну перевагу і неформальні зв'язки;

• нерозуміння і брак довіри. Зазвичай це відбувається в тому випадку, якщо недостатньо було докладено зусиль і витрачено часу на налагодження взаємин з тими, кого торкнеться зміна, і (або) якщо ці зміни не були адекватно пояснені і переконливо аргументовані;

• низька терпимість до змін. опір виникає через те, що люди щиро не можуть зрозуміти вигоди, пов'язаної зі зміною, або бачать більше втрат, ніж переваг, не тільки для себе, але і для організації в цілому.

Таблиця 3.1

Сприйняття зміни робочого простору персоналом

Позитивні Негативні

• можливості додаткових профітів

• більш зручне розташування по відношенню до інших приміщень

• оновлений дизайн

• почуття приналежності до спільної справи, прогресу

• можлива втрата преференцій в зв'язку з реорганізацією;

• недолік довіри до майбутніх змін;

• низька терпимість до змін

• небажання брати участь у змінах через страх додаткових навантажень

При дослідженні форматів роботи, а саме віддаленої роботи та домашнього офісу, визначені основні виклики ефективності співробітника, що працює з дому.

Без структури встановлених рамок робочого часу у багатьох працівників, які працюють на дому, виникають великі проблеми. Вони сплять, зволікають і кажуть собі, що виконають роботу пізніше, а потім вони дивляться на годинник і розуміють, що їх діти незабаром повертаються зі школи - і вони не зробили того, що мали намір зробити. Це залишає перед ними вибір: працювати до вечора або просто зволікати далі. Багато звичайних працівників скаржаться на структуру регулярного графіку, але насправді це допомагає їм набагато краще, ніж вони уявляють.

З іншого боку медалі, коли вони працютю вдома, у них більше немає чіткого географічного поділу між робочим простором та особистим простором. В ідеалі, будинок - це місце відпочинку, комфорту та безпеки. Це місце, де кожен підсвідомо впадаєте в спокійний стан душі, залишаючи напруження робочого дня в офісі.

Багато працівників телекомунікацій скаржаться, що відчувають, що ніколи не відмовляються від роботи. Вони завжди відчувають примус перевіряти електронну пошту або робити “лише останню справу”. Іншими словами, їм важко вимикатись і розслаблятися.

Навіть якщо буде встановлений графік і сформований спеціальний простір для роботи, насправді залишатися продуктивним протягом робочого часу може виявитися складним завданням. В оточенні особистих речей та нагадувань про домашні справи важко зосередитися. Відволікаючі фактори, такі як телевізор, книги та пральня, починають докучати. Також проблемою є члени родини, що не соромляться перебивати робочий процес при будь-якій нагоді.

Менеджери служать вирішальній меті, забезпечувати керівництво та нагляд. Вони не тільки координують роботу, але й дають відгук про прогрес у ній. Але при роботі вдома, як правило, отримується менше нагляду та керівництва. Начальник (або клієнти, залежно від ситуації), як правило, не дають вказівок - настанов, які багато віддалених співробітників вкрай необхідні, щоб залишатися змотивованими.

Досить важко проводити продуктивні особисті зустрічі, для координування зусилль різних членів команди, щоб залишатися злагодженими. Коли всі працюють вдома, залишатися на одній хвилі стає все важче.

Також важливим для людини є невербальне спілкування, але електронні листи, телефонні дзвінки та навіть відеодзвінки усувають більшу частину нюансу спілкування. Ця проблема настільки притаманна віртуальному бізнесу, що для її вирішення з’явилася ціла галузь. Інструменти для спільної роботи та спілкування, такі як Slack, існують спеціально, щоб полегшити компаніям підтримку зв’язку та організацію. GoToMeeting - ще один популярний вибір для компаній, щоб залишатися на зв'язку за допомогою відеоконференцій.

При роботі з дому керівникам важко слідкувати за ефективністю своїх працівників та належною роботою протягом всього регламентованого робочого часу. Менеджери та працівники повинні чітко розуміти, що саме є успіхом кожного члена команди. Незалежно від своєї посади, кожен працівник повинен мати принаймні один ключовий показник ефективності, який відображає, наскільки добре вони виконують свою роботу.

Сидіти вдома самостійно цілий день - це тяжко, так як люди соціальні в своїй сутності і їм потрібна взаємодія з іншими людьми. Відеоконференції дещо допомагають, але це не те саме, що жива комунікація.

Одяг впливає на те, як людина сприймає себе, а також на те, як буде поводитись, тому робота в піжамі чи домашньому одязі не є гарним рішенням. Піжама і сон міцно пов’язані між собою у свідомості більшості людей. Дослідження 2012 року в журналі "Experimental Social Psychology" показало, що люди краще виконують робочі завдання, коли носять одяг із "символічним значенням". Наприклад, лікарі краще працювали, одягаючи лабораторні халати. Також важко почуватися чистим і свіжим у піжамі, у якій перед цим спали. Окрім гігієнічних переваг, прийняття душу та відчуття чистоти покращує професіоналізм та ефективність роботи більшості людей.

Не всі прагнуть кар'єрного зросту, але якщо не виходити з дому, навіть ті, у кого є амбіції, часто відчувають, що втрачають цілеспрямованість та бажання розвитку. Без структури, нав'язаної традиційним робочим місцем, потрібно створити власну структуру та процедури.

Згідно плану та цілей проекту було розроблено анкети, для дослідження проблематики щодо конкретних робочих груп (команд) на підприємстві (Додаток Ш).

Для того щоб отримати правильні відповіді слід ставити правильні запитання, для цього використовуємо інструмент “Лійка питань”. Існують три види питань, які можна поставити для отримання конкретних та чітких відповідей:

• Відкриті питання спрямовані на отримання загальної картини: “Як буде визначатися успішність проекту?”;

• Деталізовані питання – деталізують якусь інформацію;

• Закриті питання – використовуються для підтвердження, того що ви все зрозуміли правильно.

На основі створених анкет, було проведено анкетування співробітників SLM згідно плану проекту та проведений аналіз і структуризація даних (Додаток Щ).

Зручність розсадки була оцінена в середньому на 7б (шкала 1-10б), що пов’язано з проблемами з конфіденційністю, шумом, емоційним дискомфортом в Open Space; незручністю робочих столів, поганим освітленням та інтер’єром.

Зручність інфраструктури локації Макуха-1 – 7,3 – проблеми з доступом до складу, проблеми з столовою, складнощі з ліфтом (прямує тільки до 4го поверху).

Переваги поточної розсадки – розсадка разом протягом усього проекту, мобільність команди, поруч всі відділи з якими працюють, частково віддалена робота, кожен проект має свою локацію, кабінет керівника поряд з командами.

Фактори розсадки, що знижують ефективність – столи, стільці, освітлення, немає зони відпочинку, проблеми зі столовою (вона 1, їжа сумнівної якості, працює всього до 19:00).

Варіанти поліпшення розсадки – окремий кабінет для команди, більше особистого простору, зони відпочинку, телевізор, модульні меблі, зони обговорень в open space, побільше студій, резервація open space під команду.

Керівники команд вважають, що то від чого можна було відмовитися, вже "заморожено". Також на думку керівників 4 поверх мало використовується.

Від віддаленої роботи майже ніхто не готовий відмовитися повністю.

Також керівникам було запропоновано відповісти на ситуаційне питання:

"Уявіть ситуацію, що вам необхідно розширення в зв'язку з новим проектом, але вільних площ поряд з ядром команди - немає. Що ви робитимете?". Відповідь була переважно однаковою: ділити команду – крайня міра, працювати дистанційно - зум, шукати найближчі приміщення; основне – комфорт команди і зручність комунікації з командою, бажано розмістити всіх ближче до центру, всіх в одному корпусі.

Після збору та аналізу інформації було запропоновано використання методу 5S - це метод організації робочого простору (офісу), метою якого є створення оптимальних умов для виконання операцій, підтримки порядку, чистоти, акуратності, економії часу і енергії.

* 1. **Проєктні пропозиції трансформації робочого простору SLM**

5S - це один із перших інструментів, який можна застосувати у компанії, яка йде шляхом постійного вдосконалення. Впровадження 5S допомагає визначити перші правила для усунення відходів та підтримання ефективного, безпечного та чистого робочого середовища. Вперше його популяризував Тайічі Оно, який розробив виробничу систему Toyota, і Шигео Шинго, який також висунув концепцію пока-йома. Розуміння методології 5S є однією з основ принципів Six Sigma і може бути надзвичайно корисним для організацій усіх видів.

Свою назву він отримав завдяки тому, що кожна з п’яти основних областей фокусу починається з літери S:

* Сортування - Усунення будь-яких перешкод, що перешкоджають виробництву. Видаліть непотрібні предмети, приберіть речі та переконайтеся, що потрібні люди виконують правильні роботи.
* Впорядкування - Розкладіть речі так, щоб вони знаходились там, де їх потрібно використовувати. Зменшення або усунення потреби співробітників переходити в іншу місцевість, щоб отримати інструмент, допоможе запобігти витраченню витраченого часу та сил.
* Чистота - чисті робочі місця набагато ефективніші за брудні. Крім того, чисті інструменти та машини служать довше і викликають менше проблем під час роботи.
* Стандартизування - встановлення стандартів того, як слід виконувати роботу, зменшить кількість помилок і підвищить ефективність. Хоча стандарти можна вдосконалити, якщо всі працюють однаково, це сприятиме збільшенню виробництва.
* Підтримка - переконайтеся, що будь-які вдосконалення будуть ефективними ще в майбутньому. Виконання ревізій та інспекцій може допомогти підтримати вдосконалення, отримані в результаті інших чотирьох кроків.

Перше, що потрібно для впровадження 5S в організації, це команда людей, яка керуватиме зусиллями. Команда впровадження 5S повинна складатися з людей усіх рівнів організації, включаючи:

 Старший менеджмент - Наявність бай-іну від команд вищого рівня є надзвичайно важливим. Хоча вони, як правило, не матимуть активної ролі, вони потрібні для затвердження змін та об’єднання всіх груп.

 Середній менеджмент - залежно від розміру організації, середній менеджмент також повинен бути включений до групи реалізації. Вони візьмуть на себе безпосередню роль, допомагаючи координувати, які типи вдосконалень потрібно зробити у сферах, за які вони несуть безпосередню відповідальність.

 Прямі керівники - головний керівник відповідальний за внесення основних змін та забезпечення дотримання нових стратегій. Наявність безпосередніх керівників у складі команди з впровадження може допомогти забезпечити підтримку змін 5S та наполегливо працювати для успіху проекту.

 Звичайні співробітники - співробітники безпосередньо "відчують" зміни, тому важливо мати їх у команді. Вони зможуть вказати на можливості вдосконалення та допомогти вирішити потенційні проблеми, про які керівництво може не знати.

Оскільки команда 5S складається з людей з усіх рівнів компанії, важливо, щоб вони знали, як працювати разом. Тримати всіх в курсі всіх рішень та переконуватись у тому, що люди надають (незалежно від їх рівня), є важливим для успіху впровадження 5S.

Загальна кількість людей у команді з впровадження може становити від 4 до приблизно 12 в більшості випадків. У більших командах деякі члени не матимуть такої безпосередньої ролі, а натомість виступатимуть радниками чи ресурсами для решти групи.

Після того, як команда зібрана, наступним кроком є встановлення базової лінії того, як все робиться в об’єкті. Цей процес допоможе придумати ідеї, звідки можуть бути вдосконалення, і дасть можливість виміряти успіх впровадження 5S після її завершення.

Кожного разу, коли впроваджується 5S в організації, найкраще почати з «простих виправлень». Ці можливості, як правило, дуже легко визначити, і їх можна швидко та без надто великих ресурсів вирішити. Починаючи з простих виправлень, можна отримати багато переваг, включаючи такі:

* Імпульс - кожного разу, коли починається новий проект, важливо нарощувати імпульс. Починаючи з кількох дрібних та простих проблем, з якими можна одразу вирішити, всім продемонструється, що впровадження 5S не тільки відбувається, але й приносить користь.
* Практика. Кожного разу, починаючи щось нове, спершу спробуйте прості речі, щоб люди дізналися, як буде проходити проект. Набагато простіше вирішувати проблеми на менших та простіших проектах, ніж вирішувати основні проблеми.
* Усунення відходів - Якою б простою не була проблема для вирішення, вирішення проблеми за допомогою 5S допоможе зменшити кількість відходів на об'єкті. Це чудовий спосіб негайно усунути деякі види відходів.

Одним з найпопулярніших видів проекту 5S є організація площі об'єкта. Організація речей допомагає швидко та легко знайти речі. Це також допомагає усунути даремно витрачений час та енергію для працівників, яким інакше довелося б вийти на пошуки предметів, які вони шукають.

Пропонується ввести сортування речей. Маркування червоним стікером для "зони карантину" → сортування речей → 1) на склад → 2) на продаж → 3) на утилізацію. Виконавці: команда робочої зони / відповідальний за робочий простір.

Таблиця 3.2

**Сортування речей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Важливість** | **Частота використання** | **Дія** |
| Низька | 1 раз/<6 месяців | Прибрати з робочої зони |
| Середня | <1 разу/6 месяців (не частіше 1 разу/тиждень | Розмістити близько до робочої зони |
| Висока | <1 разу/тиждень | Розмістити в робочій зоні |

Введіть контуринг, тобто позначення місця речей в робочій зоні: техніка, габаритний інструмент і т.д. Принцип раціонального розташування:

* по потоку операцій (речі / приміщення);
* речі в 1 ряд, відсутність порожніх полиць

Важливо завжди планувати, що можна зробити далі. Насправді наявність переліку проектів, які потрібно виконати, може стати важливою частиною процесу впровадження 5S.

Може бути дуже корисно мати систему, де працівники можуть подавати рекомендації щодо проектів 5S. Майже завжди передові працівники можуть найлегше ідентифікувати проблеми чи можливості на об'єкті. Співпраця з ними забезпечить варіативність заходів з покращення ефективності.

Потреби в офісних просторах змінилися - офіс перестав бути основною умовою ефективної роботи. Було поставлено запитання: «де найбільш ефективно я зможу виконати завдання, які стоять переді мною на сьогодні?», та на його основі сформовані наступні тези:

* скорочення стаціонарних робочих місць
* зростання потреби в переговорних кімнатах з відповідним обладнанням для віддаленої колаборації
* використання по максимуму віддаленої системи роботи: фрілансери, аутсорсинг

Була розглянута ідея Лего-офісу, що характеризується:

* гнучким графіком
* консервацією приміщень
* використанням просторів під склад
* здача приміщень в суборенду
* створення гнучких робочих зон: модульна мебель, модульні стіни (якщо формат open space)

Як приклад: центральна зона обладнана столами на колесах, що допомагає організувати робочий простір в залежності від виконуваної роботи (груповий проект, брейншторм і т.д)

Розроблені рекомендації щодо робочого місця та робочого процесу для кадрів з віддаленим форматом роботи.

• Робочий простір

«Відділіться»: ідеально, коли є окремий кабінет для роботи, якщо немає - в однокімнатній квартирі «сховатися» допоможе зонування за допомогою звичайної ширми. На час роботи вона буде служити певним шлагбаумом, який рідним вкрай не бажано перетинати. Кімната начебто одна, але межа місць чітко простежується. Це психологічно простіше перемикає з відпочинку на роботу і навпаки.

Зробіть робоче місце комфортним. Обладнайте його всім необхідним. У вашому хоум-офісі вкрай небажані: ліжко, телевізор, ігрова приставка - в загальному, все те, що може відвернути від процесу. Також не забувайте про робочу меблі, зручний стіл, стілець і т.д., адже це безпосередньо впливає на ваш "ресурс". Подбайте про те, щоб було достатнє освітлення. Якісний монітор, щоб не боліли очі, тиха клавіатура, веб-камера для нарад - все це опціонально і залежить від вашого бюджету. Рекомендуємо завести хороші навушники з шумопоглинання, вони стануть в нагоді і під час онлайн-конференцій, і для small talk з колегами, і щоб музику послухати. А ще - щоб не чути фоновий шум. Коли важлива гранична концентрація уваги - заважає все.

Наведіть порядок і стежте за чистотою. Комфортне робоче місце - запорука продуктивності. Наведіть порядок, позбудьтеся від зайвого і наповніть простір, що звільнився надихаючими вас речами. Проведіть прибирання робочої області, це розвантажить вас емоційно і звільнить місце для робочих операцій.

• Робочий процес

Розклад. Працездатність потребує структурі. Тому дотримуйтеся розкладу і встановіть рамки роботи та дозвілля: коли ви починаєте роботу, коли закінчуєте, а також заплануйте перерви: на обід, перекус, можливо, навіть денний сон. І це завдання №1 в самоорганізації. Головною проблемою віддаленої роботи є саме розмита межа між будинком і роботою. Це дійсно проблема, коли це вас несе між двох начал, а в результаті ніде не продуктивні. Пам'ятайте: або робота, або відпочинок. І чергуйте їх.

Перерви і заохочення. А перерви - заплановані: на обід, перекус, побутові питання, щоб розім'ятися або навіть на сон. Ще раз акцентую увагу на їх важливості. Протягом дня перезаряджати свою внутрішню батарейку дуже навіть корисно. А в ті моменти, коли будете розуміти, що віддалена робота остаточно дістала, заохочуйте себе. Обов'язково. Наприклад: доступом до соціальних мереж або чимось смачненьким. У такого гедоністичного дії є і виховна функція. Це як преміальні для вашого мозку.

Управління комунікаціями. Коли ви працюєте віддалено, інформацією потрібно управляти, причому усвідомлено: за допомогою листів, повідомлень та онлайн-зустрічей. Особисті контакти в силу обставин краще виключити. Багато хто вже встиг скучити по офісу. Відеоспілкування, періодичні дзвінки, листування в месенджерах і робочих «чатиках» вгамують голод екстраверта.

• Корисні звички

Не їжте там, де працюєте. Поділяючи робочий і обідній стіл, ви швидше зосереджуєтесь на завданнях: інтелектуальних або «поглинальних». І взагалі, їсти треба не відволікаючись на комп'ютер або інші подразники.

Рухайтеся. Вставайте і розминайтеся. Якщо весь час сидіти, можна не тільки зіпсувати зір, але і набрати зайву вагу, до того ж низька активність підвищує почуття фізичної і моральної втоми - потрібна зміна виду праці: інтелектуальний-фізичний і навпаки.

Працюйте "при параді". Це зовсім не означає, що варто сидіти в костюмі весь робочий день, проте ваш одяг за роботою повинна бути не тієї, в якій ви спите, це розслабляє. Наближається скайп або онлайн конференція? Переодягніться відповідно, підберіть зачіску, це допоможе налаштуватися на робочий лад.

Потреба віддаленої роботи через пандемію викликає підвищену актуальність в мотивації співробітників, що працюють з дому, а така мотивація має свою специфіку. У 1949 році експеримент Гаррі Харлоу показав, що мотивувати можна без використання зовнішніх факторів. Саме це відіграє роль у мотивації віддалених працівників. Щоб вони були ефективними та проявляли творчість під час роботи слід враховувати їх внутрішні потреби, адже занадто велика концентрація на зовнішній мотивації, особливо при даному форматі роботи, зміщує фокус з якості та творчості.

Першою в рейтингу з точки зору переваг співробітників - є користь для здоров’я. Надайте співробітникам пільги на медичне страхування, яке покриває витрати щодо COVID-19. Це покаже пристосованість компанії до змін часу та увагу до персоналу.

Застаріле та складне програмне забезпечення може стати джерелом демотивації для працівників. Варто забезпечити персонал найкращими та найзручнішими для їх діяльності інструментами, що забезпечать всі потреби при віддаленій роботі. Розгляньте інструменти підвищення продуктивності для віддаленої роботи Jira, VersionOne або PivotalTracker, де можна відстежувати стан кожного проекту. Крім того, Grammarly - це інструмент для віддалених працівників для перевірки граматичних помилок. Важливою є і конфіденційність та безпека комп’ютера та особистих даних.

Оскільки працівники і працюють, і відпочивають вдома, потрібно дати їх можливість на фізичний та моральний відпочинок і розваги.

У віддаленому форматі роботи дуже важливими є відеодзвінки, їх має бути достатня кількість, а також варто надати змогу підтримувати зв’язок з колегами та менеджерами протягом всього робочого часу, а не тільки через відеоконференції. Повна відмова від живих зустрічей та конференцій неприпустима.

Приділяйте час раз на місяць, щоб залучити співробітників до веселої діяльності в інтернеті. Віртуальні ігри дають відчуття приналежність команді. Більше того, вони підвищують моральний дух і покращують співпрацю між віддаленими працівниками. Крім того, віртуальні заходи з створення команд дозволяють віддаленим командам згуртуватися.

Люди, як правило, ефективніші, якщо їм здається, що вони працюють задля досягнення мети, тому потрібно пояснювати значення поставлених задач. Також в цьому ж контексті можна говорити і про відгук керівника на виконану роботу. Спробуйте створити зв’язок зі своїми працівниками, делегувати якомога більше. Покажіть, що у вас достатньо віри в їх можливості, щоб вони хотіли ефективно і точно виконати поставлене завдання.

Спрямуйте пріоритет на розвиток працівників. Їм варто давати нові нестандартні види та методи роботи, плюсами чого є розвиток та зацікавленість.

Щоб знати, як стимулювати віддалену мотивацію співробітників, життєво важливо знати, чому віддалена робота зараз є головним модним моментом і як можна взяти участь у цій тенденції. Але мотивувати віддалених працівників, не маючи з ними фізичної взаємодії, може бути складно. Для цього використовуються такі важливі фактори, як користь для здоров'я, пакети медичних послуг, творчий підхід до технологій, експерименти та спонукання своїх співробітників щодня перевершувати себе.

**Висновки та рекомендації**

При написанні даної бакалаврської проєктної роботи, було досліджено нормативно-правову базу, що забезпечує норми та стандарти організації робочих просторів, зародження, теоретичну та практичну складові трансформації та ергономіки робочого простору. Було прийнято участь у проєкті «SLM Space», мета якого повністю співпадає з тематикою даного кваліфікаційного проєкту.

На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо покращення ефективності використання робочих просторів компанії, їх ергономічної трансформації, та проблематики віддаленої роботи в наш час.

Було запропоновано наступний вектор дій для подальшої роботи над проектом.

Вектор дій:

* Створення зон відпочинку;
* Модульні меблі;
* Робота складу (служба охорони);
* Перепрофілювання заморожених об'єктів;
* Розробка стандартів облаштування робочих зон (в тому числі віддалених працівників);
* Інформування команд про можливість облаштування своєї зони;
* Мотивація віддалених працівників;
* Впровадження системи 5S в роботу компанії.