УДК 331.1:005.96

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-04)

<http://orcid.org/0000-0002-1357-0497>

Олена КІР'ЯН

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна
академія, м. Харків, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ СУЧАСНИХ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Анотація. Проблема найму та підготовки якісного персоналу для сфери обслуговування в умовах формування нової системи надання послуг потребує від вітчизняних власників цих організацій та їх робітників відповідального ставлення до діяльності з урахуванням світового досвіду.

В статті відмічено суттєві прогалини в процесі підготовки персоналу сфери обслуговування, а саме: відсутність постійного посилення стресостійкості, постійного напрацювання навичок роботи з різними за характеристиками клієнтами; недостатність розробки, перевірки наявності та напрацювання компетенцій щодо пропозиції послуги через різні канали комунікації; відсутність комплексної підготовки адміністративного персоналу та ін. В статті запропоновано класифікацію споживачів як обґрунтування різниці їх потенційних вимог до сфери обслуговування: за фінансовими можливостями, відношенням до ціни та якості послуги, знанням законодавчої бази, очним або іншими видами отримання послуги; характером. Це, на наш погляд, суттєво впливає на якість, які потрібні персоналу, на зміст його підготовки, на зміст посадових інструкцій як робітників, так і адміністраторів закладів.

Перша пропозиція стосується первинного відбору толерантних до клієнтів та керівництва закладу співробітників. Ця складова вкрай важлива, бо саме такий персонал буде здатен досить довгий час надавати послугу з задоволенням від роботи, не зважаючи на поведінку клієнта та доходи власника компанії. В іншому випадку роздратованість від процесу обслуговування може суттєво вплинути на якість роботи, відлякувати відвідувачів та створювати проблемні ситуації, тим самим погіршуючи імідж та зменшуючи прибуток організації. Негативне ставлення до власника призводить до аналогічних наслідків. В статті запропоновано процес оцінки даного стану, явний та прихований контроль на можливі зміни в характеристиках робітника.

В статті розкрито різницю змістів кожного з сегментів надання послуги, надано перелік основних вимог до персоналу, який буде обслуговувати певні сегменти, обґрунтовано потребу в наявності окремих професійних та особистісних (фізіологічних) характеристик робітників. На нашу думку, вони повинні бути внесені в посадову інструкцію та надані в якості обов'язкових вимог при прийомі на кожне робоче місце заздалегідь з тим, щоб уникнути звинувачень в адресу компанії щодо порушень прав людини. Персонал сфери обслуговування повинен, на нашу думку, мати здатність швидко реагувати на зміни середовища, тому нами запропоновано декілька простих прийомів оцінки рівня цієї характеристики та її посилення.

Крім того, в статті визначено потребу, зміст та запропоновано альтернативний процес відповідної підготовки адміністративного персоналу сучасного підприємства сфери послуг щодо вмінь працювати з клієнтом та підлеглими в кризових умовах, при конфліктних ситуаціях; щодо здатності організовувати та підтримувати оптимальну сучасну організацію праці підлеглих, систему захисту іміджу компанії та власних співробітників зі збереженням клієнтської бази.

Ключові слова: сфера обслуговування, послуга, персонал, адміністратор, антикризове управління, клієнт, ринкові зміни, сайт, комунікації, імідж, контроль, розвиток персоналу.

Вступ. Сфера обслуговування в Україні є сегментом економіки, який в більшості напрямів, територій суттєво відрізняється від аналогічних в інших країнах. Уваги заслуговують декілька чинників. Перший – значна розшарованість споживачів. Вона охоплює різноманітні чинники: фінансові можливості – від споживача з мінімальними прибутками та відсутністю можливості взагалі регулярно користуватися сферою обслуговування, до заможних верств населення, які потребують та вимагають найвищого рівня обслуговування та забезпечення; від невибагливих споживачів, що не володіють юридичною та споживчою грамотою і тому не вміють відстояти свої законні права на якісне обслуговування, до вибагливих особистостей зі знанням власних прав та обов'язків працівників сфери обслуговування, що можуть перекласти більшість витрат на власника бізнесу; від користувачів ІТ-технологій, що

задовольняють процеси пошуку та отримання послуги дистанційно, до клієнтів, що звикли особисто знайомитись з асортиментом та якістю запропонованої послуги та ін. В статті ми виділимо для розгляду узагальнено такі чинники як обсяг, якість, вартість, умови пошуку та отримання послуги. Тому вітчизняний працівник сфери послуг має оволодіти не тільки компетенціями світового рівня, але й додатково вміти враховувати та керувати особливостями вимог, реакцій, поведінки вітчизняного споживача послуг.

Постановка проблеми. Вказане розмаїття вимагає від працівника сфери послуг як чітко розумітися на змісті послуги, так і вміти працювати в кожному з визначених вище сегментів. Для цього працівник повинен володіти розумінням специфіки та відмінністю роботи в кожному окремому споживчому сегментів. Це змушує роботодавця витратити кошти та час на навчання працівників. І оскільки більшість сегментів в умовах жорсткої конкуренції не дозволяє здійснювати стажування та навчання в процесі роботи, бо може призвести до суттєвих фінансових втрат (особливо вибагливих та нетерплячих споживачів), роботодавець змушений заздалегідь навчати співробітника особливостям діяльності, здійснювати специфічний підбір претендентів та оцінку результатів попередньої підготовки. Це, в свою чергу, створює для нього ризики зайвих витрат на підготовку не спроможних до ефективної роботи претендентів, відтоку підготовлених кадрів до конкурентів з більшою мотиваційною складовою праці. Тому підготовку до змін ринку потрібно засвоювати і роботодавцям, і потенційним працівникам цієї сфери – тим, хто бажає бути конкурентоздатним на ринку послуг та отримувати прибутки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. «Сфера послуг представляє собою сукупність галузей, підгалузей і видів діяльності, функціональне

призначення яких у системі суспільного виробництва виражається у виробництві й реалізації послуг і духовних благ для населення» [7]. Вона охоплює значну кількість видів діяльності, є різноманітною. Загальне визначення послуги на законодавчому рівні представлено в Законі України «Про захист прав споживачів»: «...послуга – діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб» [11, с. 1]. Більш детально (залежно від виду послуги) їх опис та характеристики надані в різноманітних Законах України. Враховуючи це та те, що значна кількість законодавчих актів та процесів з надання послуг не достатньо врегульована в загальному правовому вітчизняному та міжнародному правовому полі вже багато років [3; 5; 12; 16], виникає потреба в посиленій увазі до організаційних, стратегічних, планових комплексних підходів в управлінні підприємством сфери послуг. Ні в кого з дослідників підприємств, що надають послуги, не викликає сумнівів значущість сфери послуг для економіки країни, особливо в умовах скорочення виробничих підприємств [13]. І всі автори мають тотожну думку щодо необхідності стратегічного розвитку підприємств сфери послуг, керування ними з урахуванням перспектив розвитку, в тому числі й світового ринку [8]. Як і в більшості сфер діяльності, «...в сфері послуг використовують стандарт обслуговування - це комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів» [7]. На жаль, в окремих випадках він прописаний досить не чітко, не узгоджений з оновленою законодавчою базою, тому організації, що надають послуги, мають змогу не користуватися його окремими складовими досить довго та не нести за це ніякої відповідальності. Однак ті власники бізнесу з надання послуг, які відповідально ставляться до своїх соціальних та ін. обов'язків, не тільки вивчають відповідні поточні та попередньо діючі стандарти (обираючи для себе більш жорсткий), але й

звертають увагу та впроваджують в своїх підприємствах закордонний досвід щодо вимог організації надання послуг. Існує не багато джерел щодо сучасної ефективної організації роботи таких підприємств, особливо щодо організації праці, але вони надають більшою мірою інформацію щодо загальних проблем макрорівня і майже не співвідносяться з поточними проблемними питаннями [10; 14]. Базову інформацію для більш-менш ефективної діяльності власники та адміністратори підприємства сфери послуг мають змогу отримати [1; 2; 4, с. 172–177; 5; 9; 15], але досі не достатньо висвітленим є аспект антикризової діяльності персоналу та взаємодії адміністрації з персоналом.

Мета дослідження. Акцентувати увагу на основних питаннях, які є проблемними в значній кількості організацій сфери обслуговування при роботі з клієнтами та надати власникам і менеджерам приклади дієвого вирішення проблем. Запропонувати класифікацію споживачів з огляду на потенційно значущі для них питання з пропозицією підготовки персоналу до вирішення запитів кожної групи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливістю українських споживачів можна вважати:

- значний відсоток споживачів з прибутками не вище рівня 2-х – 3-х мінімальних заробітних плат;
- незначний прошарок споживачів з надвисоким рівнем доходів;
- наявність так званого середнього класу, що може та дозволяє собі отримувати досить дорогі послуги.

Вітчизняний попит також має свою специфіку, інколи зі значними протиріччями у вимогах:

- послуга повинна бути дешевою, і байдуже, що вона низької якості;
- послуга повинна мати найвищу якість, і байдуже, за яку ціну, навіть якщо ціна дуже висока;

- послуга повинна бути найвищої якості, але дешевою;
- послуги повинні бути різноманітними, але з адекватною відповідністю «ціна-якість».

Пошук послуги залежно від джерела:

- безпосередньо на фірмі, що надає послуги;
- на сайті фірми з подальшим обов'язковим візитом в офіс;
- на сайті фірми з подальшим обов'язковим спілкуванням з консультантом on-line;
- через інтернет-замовлення, автоматично, без залучення представників фірми до безпосереднього контакту зі споживачем.

Розглянемо потрібні працівнику сфери послуг компетенції, виходячи в тому числі з запропонованих класифікацій.

Не залежно від форми спілкування, характеристик самих клієнтів, однією з головних складових роботи персоналу сфери послуг є повне розуміння ними змісту послуг, бажання надати цю послугу та доброзичливе ставлення до споживача послуги і власників компанії. Лише свідоме бажання працювати саме в цій сфері, отримання задоволення працівником від процесу діяльності дозволять йому довго та щиро пропонувати та надавати послугу. Тому, на наш погляд, первинна підготовка відповідного працівника повинна містити його аналіз та самоаналіз на предмет сприйняття послуги, клієнтів з різними характеристиками, утримувача капіталу компанії, колег та умов і специфіки праці. Без позитивного сприйняття кожної з цих складових працівник не буде достатньо якісним виконавцем робіт, навпаки – в будь-який момент може і з часом стане створювати проблему для компанії. Це вимагає забезпечувати перед працевлаштуванням обов'язкове стажування під очним та (обов'язково) не відомим стажувальнику контролем наставників-контролерів. В їх задачу входить оцінка знань потенційним та

вже працюючим робітником всього асортименту послуг, їх специфіки, особливостей, змісту; знання та причини внесення останніх змін до асортименту і вміння їх подати як безумовні переваги компанії; впевненість в перевагах послуг саме цієї компанії та вміння їх швидко та чітко висвітлити.

Але працівник обов'язково повинен вміти і чути клієнта, швидко визначати його пріоритети та, відповідно, підбирати пропозиції компанії, характеристики послуг, що відповідають саме найважливішим пріоритетам клієнта (навіть якщо той і сам не досить чітко розуміє власні бажання та потреби). Наприклад, для одного це може бути вартість, для іншого – якість, для третього – унікальність, для четвертого – безпечність тощо. Ці навички поступово напрацьовують з психологами і адміністраторами (при наявності у них самих відповідних вмінь та навичок), на тренінгах (інколи працівник володіє таким талантом інтуїтивно).

Найвибагливіша група, яка приносить мало прибутків, але значно більше за інших споживачів змушує сферу послуг працювати та напружувати всі таланти – це знавці законодавчої бази, що мають достатній час та специфічний характер, і тому «полюють» на місця, де компанія може зробити помилку і буде змушена поступатися, пропонувати вигоди в якості компенсації незручностей або на захист бренду від винесення певних ситуацій на загальне відома; та споживач, який заздалегідь буде невдоволений (не залежно від запропонованого сервісу, якості та складу послуги).

На наш погляд, важливо готувати працівників в першу чергу до реакції на такого споживача. Зовнішньо такий клієнт не має певних відмінностей, за якими можливо визначити «прибулу проблему» і направити на його обслуговування заздалегідь підготовленого працівника. Це може бути представник будь-якого прошарку за прибутками – від

досить обмеженого в коштах до власника золотих банківських карток. Специфічна робота працівника сфери послуг починається саме з першого прояву невдоволення, виказування претензії тощо. Прикладом такого проблемного клієнта в рестораціях є особа, що завжди знаходить волосся або комах в стравах; що ніби замовляла іншу страву, з іншими інгредієнтами, але визначила це лише після споживання більшої її частини; що провокує персонал до помилок, і потім на них же й скаржитися; що декларує зникнення речей в залі та гардеробі тощо. Складність вибору реакції працівником сфери послуг полягає в тому, що з однаковою ймовірністю може бути проблема і в персоналі, і в споживачі.

Рішенням даного питання щодо підготовки працівників сфери послуг вважаємо наступне. В першу чергу це підготовка керівництва закладу. Воно повинно забезпечити максимальну можливість щодо відео зйомки приміщень і достатнього за часом проміжку на збереження матеріалів. Оскільки сфера послуг – суспільне місце, то отримувати дозвіл на це від клієнтів не потрібно. При цьому процес спостереження повинен бути максимально непомітним. До забезпечення обов'язкових елементів дій керівництва, адміністрації закладів повинно входити їх навчання вибору форми спостереження, його розміщення в інтер'єрі з урахуванням формування достатності зон огляду навіть при повній заповненості закладу; вміння швидко реагувати на запит та отримувати інформацію з відповідних носіїв з можливістю робити це декілька разів та копіювати матеріал.

Додатковим носієм інформації може, а інколи і повинен бути прилад, що фіксує весь зміст спілкування (хоча б в аудіо формі) між працівником сфери послуг та клієнтом. Це не тільки нівелює спробі клієнта посилатися на не достовірну інформацію, але й дозволить об'єктивно визначати рівень толерантності в бесіді, наявність або ні порушень з боку працівників

закладу і самого клієнта. Особливо фіксація важлива при визначенні змісту замовленої послуги та додаткових пояснень (на запит клієнта) – про особливі умови отримання послуги, зміст, складові тощо.

Крім того, важливо навчити керівництво адекватно реагувати на співробітника, що ніби то викликав проблемну ситуацію та не може з нею самотійно впоратися. Нажаль, значна частка адміністративного персоналу заздалегідь вважає власних співробітників винними. Ані такий підхід, ані підхід з абсолютною вірою в невинуватість підлеглих не можна вважати вірним. Потрібно не упереджено розібратися в ситуації, а вже після цього приймати рішення. І навіть у випадку, коли винен співробітник, першочергове завдання адміністраторів – виправити ситуацію з клієнтом, і вже без сторонніх спілкуватися зі співробітником. Такий підхід зберігає імідж закладу, не провокує інших клієнтів цікавитись проблемним питанням.

Реакція на винуватого клієнта вимагає від адміністратора застосувати парадоксальну реакцію – з одного боку, потрібно аргументовано відстояти честь і прибуток закладу, з іншого – зберегти такт, культуру поведінки та в очікуваній сварці позитивно вплинути на інших клієнтів. Для цього адміністратор повинен володіти декількома важливими якостями: мати стресостійкий характер (вміти адекватно, незворушно, за всіма правилами реагувати на будь-яку форму спілкування клієнта), адекватно та об'єктивно оцінювати поведінку клієнта та вживати відповідні за більшістю критеріїв заходи. При цьому інтереси закладу для адміністратора повинні стояти на першому місці, тому потрібно навчити їх не реагувати на образи, непорозуміння, складності в спілкуванні з клієнтом тощо.

Третім запобіжним кроком з боку адміністрації повинен стати контроль організації та змісту всіх процесів, створення умов, що або

унеможлиблюють, або суттєво мінімізують вірогідність отримання проблеми. Наприклад, для закладу харчування стерильні умови, чітка організація процесів, кілька перешкод між зовнішнім середовищем та кухнею майже унеможливляють наявність комах. Відповідальне користування персоналу уніформою, що в повному обсязі захищає голову, та накриті перед подачею страви майже унеможливляють потрапляння в тарілку гостей сторонніх предметів. Фіксація замовлення, його повний повтор офіціантом вже з запису зроблять заклад правим в суперечці про зміст замовлення. Ергономічне розміщення обладнання та предметів інтер'єру, оптимальна уніформа та взуття персоналу мінімізують ризики травматизму та створення проблем одне одному та гостям.

Для забезпечення якісного складу компанії саме адміністративний персонал повинен формувати та доповнювати вимоги до робітників, особливо безпосередніх виконавців процесів всіх рівнів, контролювати їх наявність при прийомі на роботу. І це не тільки безпосередньо професійні навички на кшталт вміння користуватися певним приладдям, але й психологічна складова, комунікативні навички, загальний образ, який бачить клієнт.

Так, на жаль, за зовнішнім виглядом ресторація повинна відмовляти навіть найкращим офіціантам в разі наявності в них відштовхуючих рис, зовнішньо хворого або невдоволеного вигляду, проблем з доглядом за собою, певними їх фізіологічними особливостями. Це має бути прописане в посадових інструкціях до кожного робочого місця і надаватися претендентам на ознайомлення обов'язково до їх перевірки на професійну придатність.

Для спрощення процесу найму поважні заклади вже пропонують надавати не тільки письмове або електронне резюме, але й відео візитку, завдяки якій адміністрація має змогу почути та побачити претендента до

його особистого візиту до закладу. Це унеможливить претензії клієнтів щодо стану персоналу та створення ним загроз здоров'ю.

Наступною складовою роботи адміністрації є вміння організувати та перевірити якість навчання персоналу та здатність до цього процесу. На стадії прийому робітника це можуть і повинні бути відповідні прикладні завдання.

На стадії праці – своєчасне надання матеріалу для засвоєння та перевірка результатів з запасом часу на виправлення окремих ситуацій. Такий підхід мінімізує кількість об'єктивних претензій клієнтів щодо некомпетентності персоналу та відсутності в них знань змісту та специфіки своєї роботи.

Для формування у всієї команди потрібних навичок щодо реакції на вибагливого суб'єктивного клієнта топ-менеджер може використовувати запрошеного працівника зовнішньої кадрової агенції, партнера-ресторатора для створення потрібної перевіркової ситуації. Це дозволить на практиці дослідити навички вирішення проблеми з клієнтом, здатність до нейтралізації конфлікту та особливості поведінки, вміння відстоювати інтереси закладу кожним представником колективу. До цього процесу необхідно додавати в якості обов'язкового елементу формування узгодженого фахівцями (психологами, лінгвістами, рестораторами, юристами) тексту в декількох варіаціях, який повинні вивчити всі співробітники закладу та користуватися в разі неочікуваного виникнення конфліктної ситуації. Це суттєво зменшить ризики використання висловлювань співробітника на користь недобросовісного клієнта, дозволить швидше та більш ефективно вирішувати проблематику ситуації.

Для роботи з групою клієнтів, що вимагають обов'язкового спілкування на відстані (on-line, телефоном, у чаті та ін.), персонал потрібно готувати особливо ретельно. І, на нашу думку, є декілька

специфічних складових діяльності, наявність яких для даного виду діяльності беззаперечна.

Почнемо з формальних ознак, що створюють для клієнта перше враження й налаштовують на спілкування або «відштовхують». При голосовому спілкуванні це: тембр голосу, чіткість мовлення, гучність та інші характеристики; при відео контакті – додатково зовнішній вигляд з урахуванням змін відображення саме на екранах смартфонів та іншої техніки; при переписці – знання мови та вміння швидко грамотно писати. Тобто, персонал сфери послуг необхідно готувати до on-line контактів. Для цього пропонуємо перевіряти та в подальшому давати завдання по риториці, вправи на покращення дикції, формувати здатність швидко та чітко передавати текст тощо. Адміністратор повинен перевірити та вичленити слова-паразити, окремі звички, що досить чітко чути споживачу – «чмакання», «плямкання губами», сопіння тощо.

Для відео спілкування персонал потребує консультацій або інструкцій фахівця-стиліста, відео режисера, самоаналіз процесу керівництвом компанії тощо. Це буде стосуватися і вірного розташування екрану по відношенню до обличчя консультанта (нижче певної лінії або з погано встановленим освітленням погіршує зображення та робить консультанта повнішим, хворим на вигляд, з сонними, не зацікавленими в клієнті очима тощо), і розташування та налагодження звукопередаючих пристроїв (близьке розташування формує перешкоди в звукових потоках, далеке – тихий, не чіткий звук), і нанесення макіяжу (не залежно від статі відсутність кольору робить обличчя лише прямою та погіршує сприйняття клієнтом, занадто яскраве (за винятком специфічної послуги або товару, що пропонується) – відштовхує покупців; спітніле, бліде та з іншими вадами – формує у клієнта підсвідому недовіру до компанії т. ін.). Важливим чинником в відео спілкуванні стає і жестикуляція працівника

сфери послуг, його міміка, які також суттєво підсвідомо впливають на клієнтів.

Крім формування першого враження важливо – що саме та як скаже працівник, тому суттєвим елементом їх навчання стає взаємодія з маркетологами-рекламістами, які формують декілька речень для утримання уваги клієнта та зменшення критичності його сприйняття на першій хвилині спілкування. Особливо важливим це є при спілкуванні зі статусними клієнтами та потенційно можливими клієнтами.

Для навчання персоналу можливо використання декількох різновидів тренінгів з фахівцями. але й адміністрація організації може самостійно проводити підготовку співробітників, раз на 2 тижні, наприклад, збираючи в не робочий час та даючи завдання на будь-яку (надану адміністратором) тематику сформувані оповідання, казку, рекламний лозунг тощо з певними часовими, кількісними, емоційними та ін. характеристиками. Це дозволить прискорити мисленні виконавців, навчить їх швидко підбирати потрібні слова, змінювати власний емоційний стан та стан промови – дозволить більш якісно підлаштуватися під особливості сприйняття клієнта. Крім того, такий прийом дозволить при прийомі на роботу відокремити мовчазних осіб, таких, що досить довго підбирають слова або не можуть висловлювати чітко власну думку. Тобто, це покращить якість персоналу вже на початковій стадії формування колективу.

Для роботи з клієнтами off-line, тобто при опрацюванні замовлень, запитів, питань та ін., що надходять без участі персоналу і потребують їх класифікації, структурування, передачі далі щодо обробки та/або виконання є потреба в оволодінні декількома компетенціями, без яких ані якісне виконання роботи, ані прогнозування ринку та розширення збуту послуг не є можливим в максимальному обсязі. В першу чергу – це організація проходження питання, замовлення та ін. без жодного

зволікання всім логістичним маршрутом до отримання клієнтом послуги або відповіді. І в цьому випадку від адміністратора та робітників на початковій стадії організації сервісу потрібен всебічний контроль маршруту з визначенням місць, що потребують: уточнення виконавця, уточнення термінів процесу, покращення техніки (обладнання) або програмного забезпечення, ліквідації прогалин в маршруті послуги або питання, покращення зворотного зв'язку та контролю про отримання послуги (відповіді) та ін. Результатом має стати технологічна карта надання послуги, надання відповіді, дій у разі нестандартної ситуації або появи нових питань та процесів.

Навчання та контроль за виконавцями в даному випадку буде стосуватися в першу чергу дотримання цієї технологічної карти, дотримання часу обробки послуги та питань. Адміністрація контролюватиме періодично зміст спілкування з клієнтом, час реакції на запит, взаємодію з іншими працівниками тощо. Важливим показником якості роботи буде відсутність помилок, відсутність перевищень часу на процес. Крім того, для більш якісної та прибуткової роботи компанії потрібно налагоджувати статистичний аналіз замовлень. Пропонуємо, наприклад, такі групи показників для аналізу: кількість замовлень за день, тиждень, місяць (що дає розуміння піків зростання та падіння активності клієнтів, показники зміни потреби в виконавцях в окремі періоди, що, в свою чергу, дає можливість планувати робочі графіки, склад персоналу, визначати вигоди найманого персоналу або такого, що працює за одноразовим договором, тимчасовий та ін.). Статистика дозволить визначитись з доцільністю надання тих чи інших послуг, питання – нададуть напрямки зміни переліку послуг, їх часткового або повного змісту тощо. Врахування оформлених та наданих послуг, відповідей на питання кожним працівником в той самий проміжок часу дозволить

оцінити внесок кожного в прибутковість організації та визначити потреби в навчанні, переміщенні або звільненні окремих робітників. В останній групі оціночних показників сучасним компаніям важливо відзначати тих співробітників, які здатні залучити клієнта з найбільшими замовленнями – особливо такого, що перейшов в статус постійного.

Суттєвим чинником сучасного спілкування з клієнтом став Інтернет і наявність сайту компанії. Для його ефективного функціонування адміністрації та власникам важливо дослухатися до потреб клієнтів. Перше, що ніби то є в усіх компаній, але суттєво їх відрізняє – це адреса та перша (головна) сторінка сайту. Складна адреса ускладнює можливості знайти його клієнтам, які обмінялися інформацією (зарозуміла, довга, майже тотожна іншим назва); погано структурована головна сторінка не дає клієнту знайти потрібну послугу та/або контакт з компанією.

Організаціям потрібно враховувати візити на сайт двох типів клієнтів – таких, що не бажають шукати інформацію та хочуть за допомогою працівника компанії швидко оформити замовлення та отримати свою послугу; та таких, що не бажають спілкуватися з людьми, а хочуть самостійно визначитись з замовленням, зробити замовлення, сплатити в електронному вигляді (з гарантією-страховим утриманням коштів на окремому рахунку з можливістю їх повернути при не наданні послуги або при наданні не якісної послуги) та отримати замовлене. Тому потрібно передбачати обидва варіанти поведінки та налаштовувати елементи сторінки на рівнозначні можливості для обох груп. Однією з помилок компаній є відсутність зрозумілого прайсу на послуги, супутні процеси та товари. Окремі керівники вважають, що це змусить клієнта спілкуватися з його робітниками, а ті, в свою чергу, зможуть додати до бажаних інші послуги на замовлення. Але більшість клієнтів, не побачивши чітких відповідей по ціні, просто переходить до інших сайтів.

Тобто, відсутність чіткої інформації про вартість послуги відлякує більше клієнтів, ніж залучити. І навіть ті, які бажають чути робітника, більш позитивно ставляться до паралельного вивчення матеріалів на сайті. Тому працівники повинні бездоганно володіти інформацією про зміст сайту, кожної його сторінки з тим, щоб в електронному або телефонному спілкуванні спрямувати клієнта на потрібні сторінки для наочного ознайомлення з матеріалами. Це формує сприйняття компанії як відкритої, з прозорою інформацією та компетентними робітниками. Для контролю за цими навичками адміністрація повинна періодично без попередження проводити перевірки персоналу на знання сайту; як і в попередніх випадках, за допомогою психологів та фахівців в цій галузі проводити «контрольне замовлення послуги». Стабільні компанії періодично проводять опитування серед користувачів щодо можливих потреб в змінах, в покращенні роботи персоналу та сайту компанії – це дозволяє напрацювати перелік нових ідей, скласти список проблем та швидко їх усунути.

При безпосередньому спілкуванні з клієнтом персонал повинен швидко визначитися – до якої групи належить клієнт: заможний та щедрий; заможний та економічний; середнього рівня, що хоче отримати якісну послугу за відповідні кошти; не достатньо заможній, тому хоче просто отримати послугу. Кожна з цих груп потребує окремого підходу. Працівник повинен вміти довести, що: послуга значно дешевша, ніж інші аналогічні пропозиції; послуга дорога, але за якістю та змістовністю дешевша за ринкові пропозиції; послуга дорога, але відповідає статусу клієнта. Для цього, по-перше, персонал повинен бути обізнаний з конкурентними пропозиціями, мати порівняльну характеристику власної та конкуруючої послуги за значною кількістю характеристик, перелік яких і надає змогу доводити одну з декількох пропозицій без порушення законодавства щодо надання не правдивої інформації. адміністрація повинна проводити періодичну перевірку здатності

окремого робітника довести будь-яку з позицій організації щодо будь-якої послуги.

В цілому ці та інші механізми навчання персоналу дозволять йому більш сучасно реагувати на зміни в споживчому середовищі, утримувати стабільний стан та ставати більш якісними фахівцями як з надання послуг, так і з утримання та розвитку організації, в якій вони працюють.

Висновки. Ринок послуг за останні десятиліття суттєво змінився, так само змінився і споживач. На взаємодію клієнта та компаній вплинув розвиток технік, технологій, соціальний розвиток суспільства, доступність світової інформації тощо. Це зробило більшим обсяг конкурентів компаній, більш прискіпливим споживача; значно більшим обсяг інформації, яку потрібно обробляти в одиницю часу працівникам організацій з надання послуг. Ринкові економічні зміни призвели до значного розшарування суспільства, що зробило споживача більш різноманітним за можливостями та вимогами. Тому працівники сфери послуг змушені швидше реагувати на середовище, бути більш гнучкими, швидше вчитися тощо. Все це призводить до потреби в формуванні оновленого співробітника сфери послуг, який здатен не тільки виконувати оновлені обов'язки, але й бути психологічно підготовленим, стресостійким тощо.

Для цього в статті запропоновано: класифікацію споживача за різними критеріями, реакцію на них працівників та адміністрації організації з надання послуг; наведено механізм перевірки персоналу на наявність окремих потрібних характеристик та загальнодоступні прийоми їх формування.

Використана література

1. Апопій В.В. [та ін.]. Організація і технологія надання послуг : [навч. посібник]. Київ : Академія, 2006. 312 с.
2. Босовська М.В. Удосконалення організаційно-правового механізму управління якістю послуг у готельному господарстві. *Вісник Чернівецького*

торговельно-економічного інституту. Вип. 1. 2010. С. 200–204. URL : http://tourlib.net/statti_ukr/bosovska.htm (дата звернення: 09.04.2018).

3. Варналій З.С., Кампо В.М., Миронова Г.А. Актуальні проблеми права і державної політики у сфері підприємницької діяльності в Україні : [зб. наук. праць]. Київ, 2010. 132 с.

4. Васильців Т.Г., Іляш О.І., Міценко Н.Г. Економіка малого підприємства: [навч. посібник]. Київ : Знання, 2013. 446 с.

5. Дикань В.Л., Воловелська І.В. Сучасні підходи до моделювання ефективної системи управління персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2017. № 3 (6). [Електронний ресурс]. URL : <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/issue/view/10/3-6-2017-contents>.

6. Корчак Н.М., Вертузаєва І.М. Особливості правового становища приватних підприємств у світлі господарського кодексу України. *Юридичний вісник*. 2008. № 4 (9). С. 53–58.

7. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг [підручник]. URL : https://pidruchniki.com/12470726/menedzhment/rol_sferi_poslug_ekonomichnyi_si_stemi_krayini (дата звернення: 09.04.2019).

8. Наніш А., Балджи М. Особливості стратегічної діяльності підприємств сфери послуг. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*: [зб. наук. праць]; за ред. : М.Д. Балджи (голов. ред.). Одеса: Одеський національний економічний ун-т. 2018. № 6–7 (258–259). С. 128–141. URL : <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/258-259/page.php?id=abstract/ukr/128-141> (дата звернення: 09.04.2019).

9. Насад Н.В. Система відбору персоналу за компетенція ми. *Причорноморські економічні студії*: [наук.-практ. журнал]. 2018. № 25. С. 94–97. URL : <http://bses.in.ua/uk/25-2018> (дата звернення: 09.04.2019).

10. Поліщук Г. Державне регулювання сфери малого підприємництва: оцінка ефективності. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 4 (53). Ч. 2. С. 208–217.

11. Про захист прав споживачів. Закон України 1023-XII в редакції від 01.01.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.

12. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки. *Розпорядження Кабінету Міністрів України № 641-р від 08.08.2013 р.* URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-p>. (дата звернення: 09.04.2019).

13. Пугачевська К.Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, С. 52–55. URL : <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/18-2016/12.pdf> (дата звернення: 09.04.2019)

14. Розвиток малого і середнього підприємництва в Україні: проблеми, потреби, перспективи. Київ : Центр громадської експертизи; Центр міжнародного приватного підприємництва. 2015. 44 с.

15. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Новак М.В. Управління якістю готельних послуг: [монографія]. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 234 с.

16. Яненко І.Г. Законодавче забезпечення діяльності підприємств. *Наукові праці. Економіка*. 2012. № 8 (177). С. 81–86.

References

1. Apopii V.V. [ta in.]. Orhanizatsiia i tekhnolohiia nadання posluh : [navch. posibnyk]. Kyiv : Akademiia, 2006. 312 s.

2. Bosovska M.V. Udoshkonalennia orhanizatsiino-pravovoho mekhanizmu upravlinnia yakistiu posluh u hotelnomu hospodarstvi. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*. Vyp. 1. 2010. S. 200–204. URL : http://tourlib.net/statti_ukr/bosovska.htm (data zvernennia: 09.04.2018).

3. Varnalii Z.S., Kampo V.M., Myronova H.A. Aktualni problemy prava i derzhavnoi polityky u sferi pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini : [zb. nauk. prats]. Kyiv, 2010. 132 s.

4. Vasylytsiv T.H., Iliash O.I., Mitsenko N.H. Ekonomika maloho pidpriemstva: [navch. posibnyk]. Kyiv : Znannia, 2013. 446 s.

5. Dykan V.L., Volovelska I.V. Suchasni pidkhody do modeliuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Ekononika»*. 2017. № 3 (6). [Elektronnyi resurs]. URL : <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/issue/view/10/3-6-2017-contents> (data zvernennia: 09.04.2019).

6. Korchak N.M., Vertuzaieva I.M. Osoblyvosti pravovoho stanovyscha pryvatnykh pidpriemstv u svitli hospodarskoho kodeksu Ukrainy. *Yurydychnyi visnyk*. 2008. № 4 (9). S. 53–58.

7. Morhulets O.B. Menedzhment u sferi posluh [pidruchnyk]. URL : https://pidruchniki.com/12470726/menedzhment/rol_sferi_poslug_ekonomichni_y_sistemi_krayini (data zvernennia: 09.04.2019).

8. Nanish A., Baldzhy M. Osoblyvosti stratehichnoi diialnosti pidpriemstv sfery posluh. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*: [zb. nauk. prats]; za red. : M.D. Baldzhy (holov. red.). Odesa: Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi un-t. 2018. № 6–7 (258–259). S. 128–141. URL : <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/258-259/page.php?id=abstract/ukr/128-141> (data zvernennia: 09.04.2019).

9. Nasad N.V. Systema vidboru personalu za kompetentsiia my. *Prychornomorski ekonomichni studii*: [nauk.-prakt. zhurnal]. 2018. № 25. S. 94–97. URL : <http://bses.in.ua/uk/25-2018> (data zvernennia: 09.04.2019).

10. Polishchuk H. Derzhavne rehuliuвання sfery maloho pidpriemnytstva: otsinka efektyvnosti. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*. 2017. Vyp. 4 (53). Ch. 2. S. 208–217.

11.Pro zakhyst prav spozhyvachiv. Zakon Ukrainy 1023-XII v redaktsii vid 01.01.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (data zvernennia: 09.04.2019).

12.Pro skhvalennia Kontseptsii Zahalnodержavnoi prohramy rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva na 2014-2024 roky. *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 641-r* vid 08.08.2013 r. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-r>. (data zvernennia: 09.04.2019).

13.Puhachevska K.I. Sfera posluh v Ukraini: osoblyvosti rozvytku ta stratehichni perspektyvy. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. S. 52–55. URL : <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/18-2016/12.pdf> (data zvernennia: 09.04.2019)

14.Rozvytok maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini: problemy, potreby, perspektyvy. Kyiv : Tsentr hromadskoi ekspertyzy; Tsentr mizhnarodnoho pryvatnoho pidpriemnytstva. 2015. 44 s.

15.Tkachenko T.I., Melnychenko S.V., Novak M.V. Upravlinnia yakistiu hotelnykh posluh: [monohrafiia]. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2006. 234 s.

16.Ianenkova I.H. Zakonodavche zabezpechennia diialnosti pidpriemstv. Naukovi pratsi. Ekonomika. 2012. № 8 (177). S. 81–86.

Елена Ивановна Кирьян

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента,
Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ СОВРЕМЕННЫХ РАБОТНИКОВ СФЕРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Аннотация. Проблема найма и подготовки качественного персонала для сферы обслуживания в условиях формирования новой системы предоставления услуг требует от отечественных собственников этих организаций и их работников ответственного отношения к деятельности с учетом мирового опыта.

В статье отмечено наличие существенных пробелов в процессе подготовки персонала сферы обслуживания, а именно: отсутствие постоянного усиления стрессоустойчивости, постоянного развития навыков работы с разными по характеристикам клиентами; недостаток разработки, проверки наличия и наработки компетенций относительно предложения услуги через разные каналы коммуникации; отсутствие комплексной подготовки административного персонала и др.

В статье предложена классификация потребителей как обоснование различий их потенциальных требований к сфере обслуживания: по финансовым возможностям, отношению к цене и качеству услуги, знанию

законодательной базы, очному или другими видами получения услуги; характером. Это, на наш взгляд, существенно влияет на качества, которые нужны персоналу, на содержание его подготовки, на содержание должностных инструкций, как работников, так и администраторов заведений.

Первое предложение касается первичного отбора толерантных к клиентам и руководству заведения сотрудников. Эта составляющая крайне важна, потому что именно такой персонал будет способен довольно длительное время предоставлять услугу с удовольствием, не считаясь с поведением клиента и доходами владельца компании. Иначе раздраженность от процесса обслуживания может существенно повлиять на качество работы, отпугивать посетителей и создавать проблемные ситуации, тем самым ухудшая имидж и уменьшая прибыль организации. Негативное отношение к владельцу приводит к аналогичным последствиям. В статье предложен процесс оценки данного состояния, явный и скрытый контроль возможных изменений в характеристиках работника.

В статье раскрыто различие содержаний каждого из сегментов предоставления услуги, дан перечень основных требований к персоналу, который будет обслуживать определенные сегменты, обоснована потребность в наличии отдельных профессиональных и личностных (физиологических) характеристик работников. По нашему мнению, они должны быть внесены в должностную инструкцию и предоставлены в качестве обязательных требований при приеме на каждое рабочее место заранее с тем, чтобы избежать обвинений в адресе компании относительно нарушений прав человека. Персонал сферы обслуживания должен, по нашему мнению, иметь способность быстро реагировать на изменения среды, поэтому нами предложены несколько простых приемов оценки уровня этой характеристики и ее усиления.

Кроме того, в статье определена потребность, содержание и предложен альтернативный процесс соответствующей подготовки административного персонала современного предприятия сферы услуг относительно умений работать с клиентом и подчиненными в кризисных условиях, при конфликтных ситуациях; относительно способности организовывать и поддерживать оптимальную современную организацию труда подчиненных, систему защиты имиджа компании и собственных сотрудников с сохранением клиентской базы.

Ключевые слова: сфера обслуживания, услуга, персонал, администратор, антикризисное управление, клиент, рыночные изменения, сайт, коммуникации, имидж, контроль, развитие персонала.

Olena Iv. Kirian

Ph.D of Economical Sciences, Associate Professor of Management Department,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, t. Kharkiv, Ukraine

FEATURES OF PREPARATION OF MODERN SERVICE WORKERS

Abstract. The problem of hiring and training high-quality service personnel in the context of the formation of a new service delivery system domestic owners of these organizations and their employees to be responsible for their activities, taking into account world's experience.

The article noted the presence of significant gaps in the process of training the service sector personnel, namely: the lack of a constant increase in stress tolerance, the constant development of skills to work with clients of different characteristics; lack of development, verification of availability and development of competencies regarding service offerings through various communication channels; lack of comprehensive training of administrative staff, etc.

The article proposes a classification of consumers as a justification for the an attitude in their potential requirements for the service sector: according to financial possibilities, relation to the price and quality of services, knowledge of the legal framework, full-time or other types of services; character. This, in our opinion, significantly affects the qualities that staff need, the content of their training, the content of job descriptions for both employees and administrators of institutions.

The first proposal concerns the initial selection of employees who are tolerant to clients and the management of the institution. This component is extremely important, because it is such personnel who will be able to provide the service with pleasure for consumers a long time, regardless of the behavior of the client and the income of the company owner. Otherwise, irritation from the service process can significantly affect the quality of work, scare visitors and create problem situations, thereby worsening the image and reducing the profit of the organization. Negative attitude towards the owner leads to similar consequences. The article proposes a process for assessing this state, explicit and implicit control of possible changes in employee characteristics.

The article reveals the difference in the contents of each of the service provision segments, provides a list of the basic requirements for personnel that will serve certain segments, justifies the need for individual professional and personal (physiological) characteristics of employees. In our opinion, they should be included in the job description and provided as mandatory requirements for admission to each workplace in advance in order to avoid accusations of the company's address regarding human rights violations. Service personnel should, in our opinion, have the ability to respond quickly to changes

in the environment, therefore we have proposed several simple techniques for assessing the level of this characteristic and its gain.

In addition, the article identifies the need, content, and suggests an alternative process for appropriately training the administrative staff of a modern service company regarding the ability to work with a client and subordinates in crisis conditions, in conflict situations; regarding the ability to organize and maintain an optimal modern organization of labor of subordinates, the system of protection of the company's image and its own employees while maintaining the client base.

Key words: sphere of service, service, personnel, administrator, antichrists management, client, market changes, web-site, communications, image, control, development of personnel.

Стаття надійшла
до редакції
17.05.2019
До публікації:
28.05.2019