

3. Системы здравоохранения переходного периода: извлечение уроков из опыта. Публикация Европейской обсерватории по системам здравоохранения под редакцией: Josep Figueras, Marlin McKee, Jennifer Cain, Suszy Lessof / Главный врач. № 10. 2006. — С. 42—50.

4. Федченко Ю. Г., Кратенко І. С., Гринето В. А. Оптимізація санітарно-гігієнічної та протиепідемічної роботи на селі. Епідеміологія, екологія і гігієна: Сб. мат. научно-практ. конф. / Харьковская областная санепидстанция; — Харьков. 2002.—251 с. С.13—14.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2007

УДК: 338.46.000.7

О. Ю. Гулевич, канд. екон. наук, доц.,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПОСЛУГ: МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

АНОТАЦІЯ. У статті обґрунтовано необхідність проведення досліджень з управління персоналом у сфері послуг в контексті сучасних тенденцій розвитку сервісного сектора економіки; представлені результати дослідження специфіки роботи персоналу сервісних організацій, яка визначає особливості управління персоналом у сфері послуг.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Сфера послуг; сервісні організації; сервісний персонал; управління персоналом.

Динамічний розвиток сфери послуг та її вихід на світові ринки є одним з найбільш значущих нових явищ в сучасній економіці. Важливою причиною розвитку сфери послуг є глибинні перетворення в системі суспільних потреб. Удосконалення техніки і технологій, структури виробництва, зростання життєвого рівня населення та його соціальної активності, а також підвищення освітнього і культурного рівня людей поступово розширили спектр потреб виробництва і населення далеко за межі тих видів, які задовольняло матеріальне виробництво. Головним фактором, що прискорив розвиток сфери послуг протягом останніх 25 років, стала глобалізація.

Питання розвитку ринку послуг в Україні, зокрема, оцінку проблем і перспектив його розвитку, визначення основних складових і пріоритетів функціонування, формування ринку праці у сфері послуг розглядали у своїх наукових працях такі вчені, як В.Є. Новицький, Р.О. Заблоцька, І.С. Кравченко, Ю.О. Коваленко, А. П. Румянцев, І. В. Багрова, О. О. Гетьман, В. Є. Власик, Ю. Г. Козак, І. І. Дахно та інші. Однак поза увагою вітчизняних вчених-економістів, зокрема трудового напрямку, залишаються проблеми специфіки управління персоналом у сфері послуг. Відсутність наукових досліджень за даним напрямом та їх поєднання з освітою призводить до ефекту незавершеності у підготовці фахівців з управління персоналом та економіки праці, які в переважній своїй більшості зорієнтовані на кар'єру саме в компаніях, що спеціалізуються на продажу послуг. Керівники цих організацій в сучасних економічних умовах більше не можуть покладатися лише на методи і концепції, які розроблені для сфери матеріального виробництва, традиційні підходи до управління персоналом виявляються все менш і менш придатними для сфери послуг. Організації сфери послуг, суттєво відрізняючись від підприємств сфери матеріального виробництва, вимагають особливого підходу й до управління персоналом.

Відсутність системних знань зі специфіки управління персоналом у сфері послуг суттєво зменшує ефективність діяльності організацій, оскільки унеможливорює застосування тих форм і методів роботи персоналу, які властиві саме сервісним організаціям. У кращому випадку прийнятні для сфери послуг методи роботи персоналу застосовуються інтуїтивно, а не на основі науково обґрунтованих, методологічно і методично розроблених і доведених до практичного рівня підходів, що, цілком закономірно, зменшує їхній ефект. Тому *метою* даної статті є визначення результатів дослідження особливостей роботи персоналу у сфері послуг, які вимагають розробки специфічних підходів до управління персоналом сервісних організацій.

Під сервісними організаціями слід розуміти організації, які продають послуги. Саме сервісні організації створюють сервісний сектор економіки (сектор послуг, сферу послуг). Для обліку і підрахунку послуг можна використовувати Класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД), у якому представлений перелік послуг за секціями (табл. 1).

Таблиця 1

**ВИДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА КВЕД, ЯКІ ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ
РЕАЛІЗАЦІЮ ПОСЛУГ**

Секція О	Оптова й роздрібна торгівля, торгівля транспортними засобами, послуги з ремонту
Секція Н	Готелі та ресторани
Секція І	Транспорт
Секція І	Фінансова діяльність
Секція К	Операції з нерухомістю, здавання внайм та послуги юридичним особам
Секція Ї	Державне управління
Секція М	Освіта
Секція Н	Охорона здоров'я та соціальна допомога
Секція О	Колективні, громадські та особисті послуги
Секція Р	Послуги домашньої прислуги
Секція С)	Екстериторіальна діяльність

Згідно з підходом ВТО послуги розділено на 12 секторів: 1) бізнес-послуги (з включенням професійних та комп'ютерних); 2) послуги зв'язку; 3) будівельні та інженерні послуги; 4) послуги дистриб'юторів; 5) освітні послуги; 6) екологічні послуги; 7) фінансові послуги (страхування та банківські); 8) медичні послуги; 9) послуги в галузі туризму та подорожей; 10) рекреаційні, культурні та спортивні послуги; 11) транспортні послуги; 12) інші послуги. Наведеш 12 секторів у свою чергу розподіляються на 155 під секторів. У країнах ОЕСР і публікаціях ЮНКТАД послуги поділені на 5 категорій: 1) фінансові; 2) інформаційні (комунікаційні); 3) професійні (виробничі); 4) туристичні; 5) соціальні. На практиці широко використовується також класифікація послуг, запропонована МВФ. Отже, у сфері обліку послуг відсутній єдиний методологічний підхід. Тому послуги класифікуються по-різному залежно від того, для якого напрямку досліджень послуг призначена та чи інша класифікація. Очевидно, що методологічні аспекти досліджень специфіки управління персоналом у сфері послуг вимагають розробки найбільш придатної для даного напрямку досліджень класифікації послуг.

В сучасному світі сектор послуг складає основну частину економіки більшості країн, що розвиваються, і понад 70% ВВП багатьох високорозвинених країн. Так, у США ця сфера дає 80% всього приросту зайнятості в країні. Більша, ніж у США, частка сфери послуг в структурі ВВП спостерігається тільки в Нідерландах (78%), Ізраїлі (81%) і Гонконзі (83%), які в силу конкурентних

переваг спеціалізуються в системі міжнародного поділу праці на послугах. Найбільшими темпами сфера послуг у розвинених країнах світу зростає в такому напрямі, як фінансові послуги: саме надання фінансових послуг, кількість яких в економічно розвинених країнах становить понад 700 різновидів, займає перше місце серед легалізованих видів світового бізнесу. Серед інших напрямів розвитку сфери послуг слід відзначити: туризм, торгівлю, медицину, освіту. Особливий пріоритет отримав розвиток консалтингових, маркетингових і управлінських послуг, а також нових прогресуючих інформаційних технологій. Отже, не можна не погодитись з лаконічною характеристикою, яка була надана економіці розвинених країн К. Альбрехтом і Р. Земке ще у 1985 році: наша економіка — це економіка послуг і причому вже давно [3, с. 31]. Становлення економіки послуг являє собою універсальний процес, що властивий усім країнам. Але реалізується він по мірі визрівання внутрішніх передумов, у прямій залежності від рівня економічного розвитку країни.

Актуальними і своєчасними є дослідження тенденцій розвитку і функціонування сфери послуг і в Україні. Наша країна має важливі для розвитку сфери послуг переваги міжнародної економічної діяльності: сприятливе географічне розташування, наявність відповідно до історичних традицій участі у міжнародній торгівлі розгалуженої транспортної інфраструктури. Стрімкий розвиток сфери послуг в Україні розпочався у 2000 році і триває й досі. Проте структура цієї сфери нерациональна, дещо гіпертрофована: основну частку становлять транспортні послуги (82,7%), особливо послуги трубопровідного транспорту. Поки що участь України у торгівлі послугами значною мірою зводиться до «надання в послугу своєї території» для транзиту російських енергоносіїв [4, с. 250]. Разом з тим, Україна має на сьогодні передумови для розвитку таких послуг, як: туристичні; інформаційні, які в свою чергу включають телекомунікаційні послуги (розвиток IP-телефонії, мобільного зв'язку) та інформаційно-консалтингові (маркетингові дослідження, консультування зовнішньоекономічної діяльності, юридичні консультації, управлінський та бізнес-консалтинг); фінансові послуги (особливо страхування). Однак відсутність високоякісного управління персоналом у сфері послуг є однією з головних причин, яка обумовлює низьку конкурентоспроможність сервісних організацій і загалом створює суттєві перешкоди для розвитку сфери послуг, або сервісного сектора економіки України.

Особливості управління персоналом сервісних організацій можна визначити на основі дослідження тих характерних ознак, які відрізняють послугу від товару. Розмежовуючи поняття «товар»,

«послуга», «продукт», слід зазначити, що товар — це уречевлений результат праці, який може бути відокремлений від виробника зі зміною прав власності на цей товар. Послуга — це корисний ефект праці, який не уречевлений і на відміну від товару не може бути відокремленим від виробника, не може нагромаджуватись у товарних запасах. Поняття «продукт» за методологією системи національних рахунків (СНР) містить поняття товару та послуги.

Вплив специфічних властивостей послуг на різні аспекти роботи персоналу в узагальненому вигляді представлено у табл. 2. Саме визначення особливостей роботи персоналу сервісних організацій є основою для розробки дієвої й ефективної системи управління персоналом в організаціях сфери послуг із врахуванням виду послуг, що надаються тією чи іншою фірмою.

ВПЛИВ ВІДМІННОСТЕЙ МІЖ ТОВАРАМИ І ПОСЛУГАМИ НА РІЗНІ АСПЕКТИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

Таблиця 2

Специфічна ознака послуги (її відмінність від товару)	Особливості вимоги до роботи персоналу
1. Відсутність права власності на послугу, яка купується (покупці стають власниками послуг)	Критерії оцінки споживачем послуги, яку він хоче купити, відрізняються від критеріїв вибору товару. При купівлі товару споживача в першу чергу цікавлять фізичні характеристики товару, а при купівлі послуги — не якісне обслуговування клієнта персоналом організації
2. Невідчутність послуг (нематеріальна природа послуг)	Дана специфічна ознака послуги створює підстави для розуміння сервісного процесу як територіальної постановки. Тому менеджери повинні застосовувати виразні матеріальні свідчення (обладнання, вигляд приміщень), а сервісний персонал повинен талановито «грати свою роль», управляючи враженнями клієнтів на кожному етапі сервісного процесу. При цьому слід розуміти, що вистави поганої якості, у яких відчувається нещирість, не викликають довіри у клієнта, тому не матимуть очікуваного результату. Менеджерам слід розробляти гнучкі стратегії, оскільки сервісний персонал не повинен суворо дотримуватись сценарію, а мати певну свободу дій, щоб при необхідності адаптуватись до вимог клієнта

Продовження табл. 2

Специфічна ознака послуги (її відмінність від товару)	Особливості вимоги до роботи персоналу
3. Сервісний персонал і споживачі (покупці) послуги часто вважаються частиною послуги (невіддільні від процесу надання послуг)	Персонал, який безпосередньо контактує з клієнтами, займається не тільки обслуговуванням, але й виконує роль маркетолога (стимулює продаж нових послуг). Тому необхідно наймати працівників, які володіють не тільки технічними навичками, але й навичками спілкування з людьми; необхідно підтримувати їх високу мотивацію до праці
4. Споживачам важко оцінити якість послуг	Працівники які спілкуються з клієнтами, повинні вміти сформувати атмосферу довіри між фірмою і клієнтом, проінформувати покупця про те, що він отримає під час або після надання послуги, обов'язково враховуючи його індивідуальні потреби. Працівники повинні формувати репутацію фірми, яка виступає головним активом організації і залежить, в першу чергу, від етичної поведінки сервісного персоналу. Тому компаніям необхідно мати етично і юридично обумовлені цінності, норми і стандарти, на основі яких могли б будуватись ділові відносини як між співробітниками, так і з клієнтами. Керівники повинні користуватись такими цінностями як критеріями при відборі і стимулюванні персоналу
5. Одночасність надання і споживання послуг	Якість надання послуги важко контролювати (товари зазвичай виробляють у стандартних умовах, створених для досягнення оптимальної ефективності виробництва і якості продукції, а потім ретельно перевіряють на відповідність стандартам якості перед тим, як вони потрапляють до споживача). Це призводить до збільшення кількості помилок і проявів неетичної поведінки сервісного персоналу. Забезпечити постійність якості надання послуг можна шляхом заміщення працівників, що виконують відповідні функції, автоматизованими системами
6. Фактор часу більш важливий	Необхідно усвідомлювати, що значні затрати часу на отримання послуги сприймаються споживачем негативно. Тому слід максимально швидко обслуговувати клієнтів, намагатись звести до мінімуму період очікування послуг, збільшити робочий день компанії., подумати про можливість обслуговування за схемою 24/7 (24 години на добу без вихідних)

Специфічна ознака послуги (її відмінність від товару)	Особливості вимоги до роботи персоналу
7. Неможливість збереження послуги (створення запасів): надана послуга не може зберігатись	1. Прибуток сервісних компаній напряду залежить від умінь персоналу створювати попит — пропонувати потрібні послуги в потрібний час і за підходящою ціною. 2. Підвищені вимоги до планування чисельності персоналу, яке залежить, в першу чергу, від точності прогнозів коливань попиту на послуги, що надаються
8. Надання послуг може відбутись як через фізичні, так і через електронні засоби	Завдяки розвитку комп'ютерної техніки і телекомунікацій, особливо Інтернету, все більшого розповсюдження набувають електронні способи надання послуг (наприклад, дистанційне навчання). Будь-який елемент послуги, що оснований на інформації, має можливість миттєвої доставки в різні місця світу. Завдяки електронній пошті і сайтам навіть невеликі компанії мають можливість без великих затрат пропонувати свої послуги величезній кількості споживачів по всьому світу. Завдяки електронній пошті і сайтам навіть невеликі компанії мають можливість без великих затрат пропонувати свої послуги величезній кількості споживачів по всьому світу. Поєднання фізичних і електронних засобів надання послуг впливає на оптимізацію структури і чисельності персоналу автоматами, які виконують рутинні операції; можливість участі споживачів у процесі обслуговування (шляхом запровадження самообслуговування), на формування вимог до рівня кваліфікації персоналу та розробки форм і методів його навчання

Специфіка управління персоналом сервісної організації простежується, перш за все, в тому, що воно нерозривно взаємопов'язане з маркетингом. В жодному бізнесі, пов'язаному з наданням послуг, у якому люди виступають невід'ємною частиною сервісного продукту, неможливо розглядати працівників, що безпосередньо контактують з клієнтами, окремо від маркетингової стратегії компанії. Крім того, на сьогодні посилюється тенденція, згідно з якою працівники, котрі тісно контактують з клієнтами, починають все більше займатися не тільки безпосереднім обслуговуванням, але й продажем послуг. Внаслідок такого зсуву ролей вони повинні бути за сумісництвом маркетологами. Отже, контактуючий з клієнтами персонал зобов'язується займатись стимулюванням збуту нових послуг і самостійно заохочувати

клієнтів отримувати додаткові послуги або направляти їх до спеціалістів зі збуту своєї компанії.

Робота менеджерів сервісних компаній ускладнюється й тим, що значна доля відповідальності за успіх їхньої організації покладається на обслуговуючий персонал низового рівня: на водіїв, продавців роздрібних магазинів, працюючих на телефоні операторів, секретарів фірм, які надають професіональні послуги (наприклад, консультації з дизайну, юриспруденції, бухгалтерії тощо). Для того, щоб працювати ефективно, ці працівники, які часто молодші і менш досвідчені, ніж клієнти, повинні володіти знаннями і навичками як технічного обслуговування, так і між-особистісного спілкування. Це обумовлює необхідність розробки специфічних підходів до таких функцій управління персоналом, як наймання, відбір, навчання (яке обов'язково включає проведення тренінгів) і мотивація персоналу, метою якої є утримання найкращих працівників, оскільки саме наведені функції найсильніше впливають на продуктивність і якість роботи сервісного персоналу.

Взаємодія між сервісним персоналом і клієнтами не обмежується технічно правильним виконанням робочих задач і операцій. Вона суттєво залежить від багатьох людських якостей, зокрема, манери поведінки, ввічливості, співчутливості тощо. Отже, дослідження особливостей роботи персоналу у сфері послуг приводить до розгляду поняття «емоційна праця». Це поняття зарубіжними науковцями визначається як акт вираження в процесі надання послуг (сервісної операції) соціально бажаних емоцій [3, с.658]. Проблема полягає в тому, що працівник, який не завжди відчуває потрібні емоції і, намагаючись відповідати очікуванням клієнта і через силу виражаючи їх, відчуває надмірне психологічне навантаження. Керівники сервісних організацій повинні розуміти, що така емоційна праця може бути стресовою для працівників, оскільки їм доводиться щоденно виражати почуття, яких вони насправді не мають. Разом з тим, з точки зору маркетингу, відсутність у працівника очікуваних клієнтом емоцій може викликати у клієнта незадоволення, відчуття байдужості по відношенню до нього, отже може негативно позначитись на результатах діяльності компанії. У зв'язку з цим перед менеджерами персоналу і керівниками сервісних організацій постає складна і важлива задача: максимально точно визначити, чого саме очікує клієнт, найняти найбільш підходящих для цієї роботи працівників і ретельно підготувати їх до ефективної взаємодії з клієнтами.

Обслуговування повинно бути справою всіх і кожного в компанії незалежно від посади працівника чи основних задач того чи іншого структурного підрозділу. Тому дуже важливо в практиці управління персоналом особливу увагу приділяти аналізу критичних ситуацій, які виникають під час взаємодії з клієнтами. Під такими ситуаціями слід розуміти конкретну взаємодію (контакт) між клієнтом і обслуговуючим персоналом сервісної організації, що має особливе значення для однієї чи обох сторін, які взаємодіють. Результати аналізу критичних ситуацій допомагають виявити можливості для подальшого вдосконалення процесу надання послуг. Дослідження критичних ситуацій показали, що другого за частотою причиною переходу клієнтів до конкурентів (першою причиною була повна неспроможність сервісної організації надати основну послугу) стала незадоволеність клієнтів якістю контактів з обслуговуючим персоналом. З іншого боку, ці дослідження засвідчили, що 20% критичних ситуацій виникають з вини клієнтів, які часто демонструють неетичну поведінку по відношенню до персоналу компанії або до інших клієнтів, спростовуючи у такий спосіб аксіому «клієнт завжди правий». В таких ситуаціях персонал повинен володіти навичками емоційної стійкості і професійного виконання своїх професійних обов'язків, що є непростю задачею, оскільки у таких умовах виникає ризик отримання емоційного стресу в процесі роботи.

Як висновок, слід зазначити, що результати досліджень специфіки управління персоналом у сфері послуг можуть застосовуватись у практиці роботи з персоналом організацій сфери послуг за такими напрямками роботи: формування стратегії та моделі управління персоналом, відбір та наймання персоналу, забезпечення стандартів високоякісної роботи персоналу сфери послуг, мотивація персоналу сфери послуг, застосування новітніх інформаційних технологій в управлінні персоналом сфери послуг. Крім того, дослідження даного напрямку розширюють категоріальне поле економіки праці й соціально-трудових відносин та менеджменту персоналу. Зокрема, це стосується введення в науковий обіг поняття «емоційна праця», підходів до оцінки продуктивності праці у сфері послуг, визначення видів стратегії та моделей управління персоналом сервісних організацій тощо. Кожний з цих аспектів може стати відносно самостійним напрямом досліджень, маючи за мету формування системних знань з управління персоналом у сфері послуг як вкрай необхідної і важливої з практичної точки зору і викликів сьогодення складової сучасного менеджменту персоналу.

Література

1. **Заблоцька Р. О.** Світовий ринок послуг: Підручник. — К.: Знання України. 2003. — 280 с.
2. **Кравченко І. С., Гулевич О. Ю.** Деякі аспекти дослідження ринку праці сфери послуг в період глобальних трансформацій // Формування ринкової економіки: 36. наук, праць. Спец, випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 3. Регулювання соціально-трудових відносин на ринку праці. — К.: КНЕУ. 2005. — С. 288—295.
3. **Лавлок К.** Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд: Пер. с англ. — М.: Вильямс. 2005. — 1008 с.
4. **Новицький В. Є.** Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. — К.: КНЕУ. — 2003.
5. **Романків І. Я.** Розвиток ринку послуг в Україні 11 Фінанси України. — 2005. — № 11. — С. 38—45.

Стаття надійшла до редакції 29.01.2007

УДК 331.101

В. Я. Гуменюк, д-р. екон. наук,
Національний університет водного господарства та
природокористування, м. Рівне

МЕТОДОЛОГІЯ І СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНІ СХЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ. Викладено авторську версію ключових понять, загальної схеми і матричної моделі управління персоналом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Персонал, управління, функції, трудові характеристики, потреби.

Управління персоналом домінує складова системи менеджменту, оскільки саме від нього залежить ефективність використання матеріальних та фінансових ресурсів і досягнення цілей організації. Однак варто визнати, що ця «домінанта» не стала де-факто домінувати у вітчизняній теорії та практиці управління. Голо-