

УДК 331.1:007

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-10)

КІР'ЯН ОЛЕНА

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

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

КОРСАКОВ ДМИТРО

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5223-7286>

ПОДОЛАННЯ СПРОТИВУ ЗМІНАМ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Анотація. Сфера послуг – досить специфічна сфера економічної суспільно значущої діяльності. Вона більше за інші залежить від іміджу організації, умов зовнішнього середовища в цілому. І якщо на умови середовища здійснювати вплив досить складно, то на імідж в сфері послуг вагомо прямо впливає персонал організації майже в повному її складі.

В статті відмічено зв'язок розуміння персоналом особливостей його діяльності з надання послуг та реакції на зміни, які пропонує впроваджувати керівництво. Сформовано посил щодо можливості формування прогнозованої реакції персоналу на зміни в разі здійснення та впровадження в практику діяльності підприємства сфери послуг певних методів організації діяльності.

Запропоновано в першу чергу формування зрозумілих умов надання послуг, їх особливого змісту щодо кожної. Для цього запропоновано робити опис кожної послуги в цілому, кожної окремої функції, дії персоналу. Опис повинен містити інформацію, яку можливо перевірити, яка характеризує певну дію. Крім того, опис повинен містити очікуваний кінцевий результат функції, дії, послуги. Це створює можливість для формування зрозумілих критеріїв оцінки якості цього результату.

Зроблено наголос на активізації розуміння соціальної відповідальності кожного члена колективу за кінцевий результат діяльності організації завдяки відповідальному підходу на кожному окремому етапі реалізації цього результату. Розуміння власної відповідальності за всю організацію дозволить

працівнику більш якісно підходити до реалізації кожного з елементів трудового процесу. Розуміння значущості послуги для суспільства, значущості супутніх процесів в її наданні (турбота про довкілля, про громадян, про державу) підвищує самооцінку робітника та його вмотивованість.

Визначено значущість формування зрозумілих, чітких, майже безапеляційних критеріїв оцінювання кожної дії в процесі надання послуги. Вказано на значущість ранжуванням результатів та можливості максимально неупереджено виміряти та класифікувати отримані робітниками результати надання послуги. Це робить процес надання послуги зрозумілим як для робітника, так і для контролера та споживача. Робітник розуміє якість своєї праці та очікувану винагороду за певні результати праці. Це зменшує конфлікти в колективі. При розумінні доцільності впровадження вказаних показників робітник мінімізує спротив змінам та намагається подолати його самостійно, бо бажає отримувати справедливу мотивацію за результати праці.

Наявність даних показників дозволяє керівництву аргументовано відстоювати інтереси організації та окремого співробітника при виникненні конфліктів зі споживачем. Саме прописані критерії дозволяють довести правоту дій персоналу.

Все це в комплексі допомагає керівництву підприємства сфери послуг не тільки зменшити спротив змінам, які постійно відбуваються в діяльності організації. Вони дозволяють майже нейтралізувати цей спротив на моменті його можливого виникнення. Це зменшує витрати організації та збільшує її прибуток завдяки злагодженій роботі всього колективу.

Ключові слова: сфера послуг, послуга, зміни, спротив змінам, соціальна відповідальність, споживач, довкілля, суспільна користь, показник діяльності, критерій, захист, керівник, підтримка колективу, суспільні інтереси.

Вступ. Більшість пересічних громадян вважає, що сфера обслуговування – досить легкий сегмент для праці, бо дає можливість працівникам проявляти творчість, обирати діяльність з бажаним графіком роботи. Крім того, існує стереотипний погляд, що в сфері послуг задіяні люди з не досить високим рівнем освітньої підготовки, які не цікаві власникам великих організацій. одночасно як споживачі громадяни вважають, що працівник сфери послуг повинен надавати ці послуги майже цілодобово, не залежно від заявленого графіку роботи, і завжди враховувати та задовольняти всі без винятку примхи клієнта. Керівництво та власники такої організації також досить часто мають певні упередження щодо самої діяльності, робітників, клієнтів тощо. Це

створює певні проблеми в організації ефективної системи управління підприємством сфери послуг. В результаті при намаганні керівництва впроваджувати будь-які новації в діяльність організації вони зустрічають активний спротив більшості виконавців. Це, в свою чергу, відображається на якості та вартості послуг та підкріплює подальше більш негативне сприйняття сфери послуг та більшості її учасників споживачами та потенційними майбутніми працівниками та власниками. Це робить більшість звичайних (не віп-класу) організації сфери послуг менш престижними з точки зору працевлаштування для фахівців, тому заважає впроваджувати високоефективні зміни в організацію діяльності.

Постановка проблеми. Будь-яка організація без впровадження змін в систему управління. в усі процеси її діяльності в умовах постійних змін середовища довго здійснювати прибуткову діяльність не здатна. В той же час впровадження змін може суттєво різнитися за часом та вартістю їх впровадження, і не останню роль в цьому відіграє реакція персоналу. Тому подолання спротиву змінам, попередження цього спротиву – джерело скорочення потенційно можливих витрат при оптимізації діяльності кожної організації. Особливо важливим формування узгодженості дій керівництва та персоналу при впровадженні змін вбачаємо в діяльності організації сфери послуг, де більшість працівників прямо спілкуються з кінцевим споживачем, де від якості кожної дії кожного окремого працівника залежить імідж всього колективу, всієї організації.

Враховуючи, що спротив змінам стає потенційним високим ризиком, бо може негативно вплинути на якість роботи працівників та забезпечити втрату всіх клієнтів, подолання цього спротиву стає нагальною потребою для можливості здійснення прибуткової діяльності в довготривалому періоді існування організації. тому, на наш погляд. першочерговим завданням керівництва такої організації повинно стати дослідження умов виникнення

спротиву змінам та формування дієвих механізмів їх попередження та подолання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Для розуміння першоджерела виникнення спротиву змінам необхідно, на наш погляд, визначитись з основними поняттями, які задіяні в організації діяльності підприємств сфери послуг, з законодавчими актами, що регулюють та регламентують цю діяльність, та з розумінням місця підприємств сфери послуг в системі державного господарства, бо відсутність первинних знань вищевказаних категорій заважає як керівництву і власникам організацій, так і їх працівникам вірно оцінювати зміст діяльності, її призначення, значущість та особливості, що вже є потенційним першоджерелом для виникнення суперечок та спротиву змінам. «Послуга (англ. service) – будь-який захід, який одна сторона може надати іншій, що переважно не сприймає на дотик і не призводить до володіння будь-чим» [1, с. 243]. В цьому ж джерелі наведено визначення різноманітних груп основних послуг: рекламних, інформаційно-комерційних, інжинірингових та ін. Всі їх поєднує певна дія персоналу організації щодо споживача, яка може проявлятися як отримання споживачем за допомогою працівника кінцевого продукту або ж нематеріального блага, яке, однак, має певні показники оцінки, характеристики, та може бути визначене та охарактеризоване у відповідному договорі з надання послуг. Значущість цих процесів для ринкової економіки країни висвітлюється багатьма фахівцями та отримало підтримку наукової спільноти [2, 3, 4]. Законодавство України визначає послугу як «діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб» [5]. Оскільки зміст самих послуг досить різноманітний, сприйняття щодо особливостей їх надання може суттєво різнитися.

Законодавчо держава намагається уніфікувати ці недоліки, створивши певну законодавчу базу [6, 7, 8].

Ще більш складно з системою оцінки якості надання послуг, що змушує компанії створювати відповідні стандарти [9,10]. «Під стандартом сервісного обслуговування фахівці розуміють правила роботи з обслуговування споживача (користувача) товару та, в першу чергу, покупця товару протягом періоду, який передує купівлі, у період здійснення купівлі та післяпродажного використання. Стандарти сервісного обслуговування – це організаційно-інструктивні та частково методичні матеріали, які розробляються системотехніками, спеціалістами із сервісу та економістами підприємства-виробника і торгового посередника» [11]. Для формування більш-менш уніфікованої системи вимог створено значну кількість і законодавчих актів, що доповнюють систему якості надання послуг [12]. Однак для більш ефективної діяльності кожної організації сфери послуг важлива робота її керівництва по подоланню та попередженню спротиву змінам в процесі впровадження та оптимізації стандартів якості надання послуг.

Мета дослідження. Визначити основні причини та джерела виникнення спротиву змінам в колективах підприємств сфери послуг. Запропонувати механізми попередження виникнення спротиву змінам та заходи досить швидкого та економічно доцільного подолання цього спротиву.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість працівників, що будь-коли виконували керівні функції та намагалися впровадити новації, знають, що більш позитивно вони сприймаються в разі наявності в колі виконавців або авторів ідеї, або відповідальних робітників, що розуміють значущість процесів. Тому одним з найбільш доцільних кроків з подолання спротиву змінам та попередження його виникнення вбачаємо саме формування як високого рівня соціальної відповідальності в членів колективу, так і роз'яснення змісту цієї відповідальності в разі впровадження певної зміни.

Сфера послуг відрізняється тим, що її працівники безпосередньо спілкуються з замовниками. Тому одним з елементів соціальної відповідальності є формування відповідальності за збереження фізичного та емоційного здоров'я споживача в межах впливу на нього виконавця послуги, всіх членів колективу організації з надання послуги. Так ресторанний бізнес, всі інші організації з забезпечення харчування клієнтів відповідають за якість продукції, в тому числі від моменту отримання сировини, за весь технологічний процес зберігання, обробки, передачі замовнику продукту. І тут як керівнику організації, кожного підрозділу, так і кожному співробітнику необхідно розуміти його рівень відповідальності за процеси. Наприклад, водій, що перевозить сировину від постачальника до організації, повинен забезпечити дотримання умов зберігання цієї сировини в дорозі, інакше може отруїти споживача зіпсованим продуктом. Прибиральниця, що забезпечує чистоту поверхонь, в разі використання неприпустимих хімічних речовин в процесі прибирання, може нанести значну шкоду великій кількості споживачів, залишивши хімічні складові на кухонному приладді. Тобто, кожен член колективу закладу харчування має вплив на кінцевий результат його роботи. Довівши це до свідомості виконавців, керівник формує більш відповідальний склад працівників, які уважно сприймають інформацію про очікувані зміни.

Другим кроком в цьому процесі стає чітке пояснення очікуваних змін виконавцям з точки зору саме покращення рівня дотримання соціальної відповідальності організації перед споживачами та суспільством. Для того, щоб кожен член колективу зміг не тільки в подальшому впровадити, а майже одразу погодитись з необхідністю та доцільністю змін. Необхідно кожному з них довести – як саме ці зміни саме в його роботі будуть впливати на діяльність всієї організації, на кінцевий результат. І важливо додатково доводити працівнику – як саме цей працівник може впливати на кінцевий результат власних дій, що в якості кінцевого показника саме його діяльності очікують

отримати в процесі впровадження цих змін. Обізнаність членів колективу в очікуванні від них керівництва, колег, споживачів не тільки стає джерелом скорочення процесу спротиву змінам, але й є потужним мотиваційним механізмом активації діяльності більшості з них.

Для забезпечення ефективності вказаного процесу необхідно, на наш погляд, навчити керівництво організації вбачати основні елементи соціальної відповідальності в кожному процесі, який прямо або опосередковано стосується підприємства сфери послуг. Додатково необхідно навчити керівництво саме вбачати соціальну відповідальність за діяльність організації та її наслідки – без перекладання негараздів лишень як провину виконавців. особливо це стосується кінцевих результатів життєдіяльності організації – поводження з відходами. Більшість підприємств сфери послуг мають в складі відходів або їх значні обсяги, або речовини, що досить легко при чіткій організації процесів можуть бути спрямовані на переробку і не захаращувати довкілля. В той же час окремі види відходів вимагають спеціальної утилізації, що можна забезпечити лише за наявності розуміння та намагань як керівництва організації, так і кожного її робітника.

Для того, щоб робітник не тільки розумів значущість впроваджуваних змін, але й погодився з ними, необхідно зробити процес діяльності після їх впровадження більш привабливим, зрозумілим та простим. Одним з механізмів цього є впровадження показників діяльності, які більш чітко пояснюють і очікувані результати роботи кожного працівника та окремих їх груп, і потенційний рівень винагороди за дії робітників, і шляхи можливих змін впливу працівника на власний добробут щодо отримання винагород, умов праці, мотиваційних складових від керівництва, навіть можливість зберегти або втратити вказане робоче місце. Тобто, чіткі критерії результатів праці, проходження її окремих процесів дозволяють робітнику самостійно

визначатися з рішеннями щодо поведінки в організації та прогнозувати реакцію на поведінку керівництва та інших членів колективу.

Для більш ефективного розуміння реакції членів колективу на результати роботи кожного керівництву необхідно проводити роз'яснювальну роботу щодо взаємовпливу показників діяльності одних працівників на показники діяльності інших. Наприклад, в разі неефективної діяльності при закупівлі сировини для виготовлення салатів в кафетерій обслуговуючий персонал для безпосередньої її підготовки до приготування змушений буде витратити зайвий час на переробку, що збільшить їх втомленість, роздратованість; скоротить прибуток організації та, відповідно, суму коштів на додаткові мотиваційні виплати всьому персоналу. Таким чином, не достатньо відповідальна діяльність одного працівника негативно може вплинути на роботу всіх інших.

Для забезпечення вказаних вище умов (вмотивованості та розуміння очікувань від праці) необхідно мати зрозумілі критерії оцінки праці кожного працівника організації. Однак в сфері послуг сформувавши зрозумілі визначення критеріїв та забезпечити їх розмежування – досить складне завдання, бо більшість видів діяльності є якісними, суб'єктивними до сприйняття та не мають зрозумілих кількісних характеристик або отримання цих характеристик вимагає витрат, значно вищих за вигоду від процесу їх визначення та дотримання. Це вимагає від керівників та працівників кадрової служби організації сфери послуг вмінь не тільки визначитись з показниками, але й описово сформувавши зрозумілі рейтингові критерії оцінки; знайти та залучити до оцінки неупереджену особу-контролера, пояснити виконавцю до початку робіт особливості їх оцінки та визначення якості виконання тощо.

Здатність чітко описати зміст кожної послуги, її оцінку та визначення якості виконання важливі і для спілкування представників організації з клієнтами. Саме в цій площині частіш за все виникають непорозуміння щодо якості наданої послуги. З одного боку, організація намагається мінімізувати

витрати на їх представлення, з іншого – клієнт намагається мінімізувати виплати, тому окремі особи або організації спрямовують зусилля на визнання отриманої послуги не якісною з подальшою відмовою платити кошти за отримання не якісної послуги. В організаціях, які не розважливо відносяться до персоналу, провину в будь-якому випадку покладають на співробітника, компенсацію – також. Але для організації сфери послуг, що з повагою ставиться до всіх без винятку – як партнерів та споживачів, так і робітників – такий підхід є неприпустимим. Тому для них здатність сформувати зрозумілий опис послуги, оцінки якості її надання з ознайомленням споживача з інформацією до укладання договору є «справою честі». Такий підхід дозволяє захистити імідж самої організації, працівників організації, сформувати раціональний рівень очікувань споживача та відокремити не добросовісних споживачів як чинник ризику втрати прибутків. працівник, який відчуває справедливість вимог та захист керівництва від не обґрунтованих претензій як представників зовнішнього середовища, так і в самій організації, працює більш сумлінно, потребує меншого рівня контролю та є, відповідно, джерелом більш прибуткової діяльності для організації.

Комплексне використання всіх вказаних пропозицій робить діяльність організації сфери послуг більш об'єктивною, зрозумілою для всіх учасників ринкових відносин та прогнозованою для здійснення мотиваційного впливу, тим самим зменшуючи спроби організувати спротив впровадженню вказаних та інших змін, впроваджених керівництвом.

Висновки. Ринок послуг – досить складний для постійної прибуткової діяльності, бо відрізняється упередженістю, майже протилежним сприйняттям учасників ринкових відносин якості та кількості робіт, що виконуються, взагалі їх характеристик, а інколи навіть і переліку. Це стає додатковим джерелом до виникнення в персоналу спротиву будь-яким змінам в роботі організації сфери

послуг. Завданням керівництва організації стає формування таких умов. При яких спротив змінам буде нівельовано або подолано в момент початку прояву.

Для цього в статті запропоновано: зміну формулювань щодо змісту кожної послуги в сторону його більш чіткого та зрозумілого опису; доповнення кожної послуги критеріями оцінки якості її надання з ранжуванням; напрями формування соціальної відповідальності персоналу сфери послуг; використання вищевказаних пропозицій в системі мотивації організації; доповнення системи захисту персоналу та системи об'єктивності керівництва організації всіх рівнів.

Вказані пропозиції забезпечать не тільки підвищення якості діяльності організації сфери послуг, але й толерантність до неї працівників і споживачів.

Використана література

1. Завадський Й. С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
2. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг [Підручник] / О. Б. Моргулець [Електронний ресурс] URL: https://pidruchniki.com/12470726/menedzhment/rol_sferi_poslug_ekonomichniy_sistemi_krayini (дата звернення: 16.08.2021).
3. Наніш А., Балджи М. Особливості стратегічної діяльності підприємств сфери послуг. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 128 – 141. [Електронний ресурс] URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8315/1/Науковий%20вісник%20№6-7%28258-259%29%202018.pdf> (дата звернення: 16.08.2021).
4. Хлівна І. Вектори формування конкурентних переваг в туристичній індустрії. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. Випуск 3 (6), 2017 [Електронний ресурс] URL: http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.4ekon6/17ekon3_6khlyнна.pdf (дата звернення: 16.08.2021).
5. Про захист прав споживачів. Закон України 1023-ХІІ в редакції від 01.08.2021. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 16.08.2021).
6. Про адміністративні послуги Закон України 5203-VI в редакції від 01.05.2021. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 16.08.2021).

7. Про житлово-комунальні послуги Закон України 2189-VIII в редакції від 15.07.2021. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення: 16.08.2021).
8. Про електронні довірчі послуги Закон України 2155-VIII в редакції від 01.08.2021. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 16.08.2021).
9. Босовська М. В. Удосконалення організаційно-правового механізму управління якістю послуг у готельному господарстві. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Випуск 1. 2010. С.200-204. [Електронний ресурс] URL: http://tourlib.net/statti_ukr/bosovska.htm (дата звернення: 16.08.2021).
10. Ткаченко Т. І. Управління якістю готельних послуг: монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Новак. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 234 с.
11. Маркетингова політика комунікацій [Електронний ресурс] URL: <https://library.if.ua/book/126/8333.html> (дата звернення: 16.08.2021).
12. Про затвердження стандартів надання адміністративних послуг Наказ Міністерства Юстиції України N 1555/5 в редакції від 01.1.2011. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1555323-09#Text> (дата звернення: 16.08.2021).

References

1. Zavadskiy Y. S., Osovskaya T.V., Yushkevych O.O. *Ekonomichniy slovnyk*. – Kyiv : Kondor, 2006. – 356 s.
2. Morhulets O.B. *Menedzhment u sferi poslug [Pidruchnyk]* / O. B. Morhulets [Elektronnyi resurs] URL: https://pidruchniki.com/12470726/menedzhment/rol_sferi_poslug_ekonomichniy_sist_emi_krayini (data zvernennia: 16.08.2021).
3. Nanish A., Baldzhy M. Osoblyvosti stratehichnoi diialnosti pidpriemstv sfery poslug // *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, S. 128 – 141. [Elektronnyi resurs] URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8315/1/Науковий%20вісник%20№6-7%28258-259%29%202018.pdf> (data zvernennia: 16.08.2021).
4. Khlivna I. *Vektory formuvannia konkurentnykh perevah v turystychnii industrii* // *Elektronne naukove fakhove vydannia «Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka» Serii «Ekonomika» Vypusk 3 (6), 2017* [Elektronnyi resurs] URL: http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.4ekon6/17ekon3_6khlynna.pdf (data zvernennia: 16.08.2021).
5. Про захист прав споживачів. Закон України 1023-XII в редакції від 01.08.2021. [Elektronnyi resurs] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (data zvernennia: 16.08.2021).

6. Pro administratyvni posluhy Zakon Ukrainy 5203-VI v redaktsii vid 01.05.2021. [Elektronnyi resurs] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (data zvernennia: 16.08.2021).
7. Pro zhytlovo-komunalni posluhy Zakon Ukrainy 2189-VIII v redaktsii vid 15.07.2021. [Elektronnyi resurs] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (data zvernennia: 16.08.2021)
8. Pro elektronni dovirchi posluhy Zakon Ukrainy 2155-VIII v redaktsii vid 01.08.2021. [Elektronnyi resurs] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (data zvernennia: 16.08.2021).
9. Bosovska M. V. Udoskonalennia orhanizatsiino-pravovoho mekhanizmu upravlinnia yakistiu posluh u hotelnomu hospodarstvi / M. V. Bosovska // Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. – Vypusk 1. – 2010. – S.200-204. [Elektronnyi resurs] URL: http://tourlib.net/statti_ukr/bosovska.htm (data zvernennia: 16.08.2021).
10. Tkachenko T. I. Upravlinnia yakistiu hotelnykh posluh: monohrafiia / T. I. Tkachenko, S. V. Melnychenko, M. V. Novak. – Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2006. – 234 s.
11. Marketynhova polityka komunikatsii [Elektronnyi resurs] URL: <https://library.if.ua/book/126/8333.html> (data zvernennia: 16.08.2021)
12. Pro zatverdzhennia standartiv nadannia administratyvnykh posluh Nakaz Ministerstva Yustytsii Ukrainy N 1555/5 v redaktsii vid 01.1.2011. [Elektronnyi resurs] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1555323-09#Text> (data zvernennia: 16.08.2021).

Елена Ивановна Кирьян,

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

Дмитрий Алексеевич Корсаков,

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

**ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ РАБОТНИКОВ
СФЕРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

Аннотация. Сфера услуг – достаточно специфическая сфера экономической общественно значимой деятельности. Она более других зависит от имиджа организации, условий внешней среды в целом. И если на условия среды осуществлять влияние достаточно сложно, то на имидж в сфере услуг весомо прямо влияет персонал организации почти в полном ее составе.

В статье отмечена связь понимания персоналом особенностей его деятельности по предоставлению услуг и реакции на изменения, которые предлагает внедрять руководство. Сформирован посыл относительно возможности формирования прогнозируемой реакции персонала на изменения в случае осуществления и внедрения в практику деятельности предприятия сферы услуг определенных методов организации деятельности.

Предложено в первую очередь формирование понятных условий предоставления услуг, их особого содержания по каждой. Для этого предложено делать описание каждой услуги в целом, каждой отдельной функции, действия персонала. Описание должно содержать информацию, которую возможно проверить, которая характеризует определенное действие. Кроме того, описание должно содержать ожидаемый конечный результат функции, действия, услуги. Это создает возможность для формирования понятных критериев оценки качества этого результата.

Сделан акцент на активизации понимания социальной ответственности каждого члена коллектива за конечный результат деятельности организации благодаря ответственному подходу на каждом отдельном этапе реализации этого результата. Понимание собственной ответственности за всю организацию позволит работнику более качественно подходить к реализации каждого из элементов трудового процесса. Понимание значимости услуги для общества, значимости сопутствующих процессов в ее предоставлении (забота об окружающей среде, о гражданах, о государстве) повышает самооценку рабочего и его мотивированность.

Определена значимость формирования понятных, четких, почти безапелляционных критериев оценки каждого действия в процессе предоставления услуги. Указано на значимость ранжирования результатов и возможности максимально беспристрастно измерить и классифицировать полученные работниками результаты предоставления услуги. Это делает процесс предоставления услуги понятным как для сотрудника, так и для контроллера и потребителя. Рабочий понимает качество своего труда и ожидаемое вознаграждение за определенные результаты труда. Это уменьшает конфликты в коллективе. При понимании целесообразности внедрения указанных показателей рабочий минимизирует сопротивление изменениям и пытается преодолеть его самостоятельно, потому что желает получать справедливую мотивацию за результаты труда.

Наличие данных показателей позволяет руководству аргументированно отстаивать интересы организации и отдельного сотрудника при возникновении конфликтов с потребителем. Именно прописанные критерии позволяют доказать правоту действий персонала.

Все это в комплексе помогает руководству предприятия сферы услуг не только уменьшить сопротивление изменениям, которые постоянно происходят в деятельности организации. Они позволяют почти нейтрализовать это

сопротивление на моменте его возможного возникновения. Это уменьшает затраты организации и увеличивает ее прибыль благодаря слаженной работе всего коллектива.

Ключевые слова: сфера услуг, услуга, изменения, сопротивление изменениям, социальная ответственность, потребитель, окружающая среда, общественная польза, показатель деятельности, критерий, защита, руководитель, поддержка коллектива, общественные интересы.

Olena Iv. Kirian

PhD of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Economics and Management Department
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Dmitro Ol. Korsakov

PhD of Economics,
Associate Professor of Economics and Management Department
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

OVERCOMING RESISTANCE TO CHANGES BY SERVICE WORKERS

Abstract. The service sector is a rather specific sphere of economic socially significant activity. It depends more than others on the image of the organization, the conditions of the external environment as a whole. And if it is quite difficult to influence the environmental conditions, then the image in the service sector is significantly directly influenced by the personnel of the organization almost in its entirety.

The article notes the connection between the understanding of the staff of the specifics of its activities for the provision of services and the reaction to the changes that the management proposes to implement. A message has been formed regarding the possibility of forming a predictable reaction of personnel to changes in the case of the implementation and implementation of certain methods of organizing activities in the practice of a service enterprise.

It is proposed, first of all, the formation of understandable conditions for the provision of services, their special content for each. To do this, it is proposed to make a description of each service as a whole, each individual function, the actions of the staff. The description should contain information that can be verified, which characterizes a certain action. In addition, the description should contain the expected end result of the function, action, service. This creates an opportunity for the formation of understandable criteria for evaluating the quality of this result.

Emphasis is placed on enhancing the understanding of the social responsibility of each team member for the final result of the organization's activities through a responsible approach at each individual stage of the implementation of this result.

Understanding their own responsibility for the entire organization will allow the employee to better approach the implementation of each of the elements of the labor process. Understanding the importance of the service for society, the importance of related processes in its provision (care for the environment, for citizens, for the state) increases the self-esteem of the worker and his motivation.

The importance of forming clear, clear, almost categorical criteria for evaluating each action in the process of providing a service is determined. The importance of ranking the results and the ability to measure and classify the results of service provision received by employees as impartially as possible is indicated. This makes the process of providing the service understandable for both the employee and the controller and the consumer. The worker understands the quality of his work and the expected remuneration for certain work results. This reduces conflicts in the team. When understanding the expediency of implementing these indicators, the worker minimizes resistance to change and tries to overcome it on his own, because he wants to receive fair motivation for the results of work.

The availability of these indicators allows the management to reasonably defend the interests of the organization and an individual employee in the event of conflicts with the consumer. It is the prescribed criteria that make it possible to prove the correctness of the actions of the staff.

All this in a complex helps the management of a service enterprise not only to reduce resistance to changes that are constantly occurring in the organization's activities. They make it possible to almost neutralize this resistance at the moment of its possible occurrence. This reduces the costs of the organization and increases its profit thanks to the well-coordinated work of the entire team.

Keywords: service sector, service, change, resistance to change, social responsibility, consumer, environment, public benefit, performance indicator, criterion, protection, manager, team support, public interests.