

## „ЦИКЪЛ НА ТАЛАНТА В УСЛУГИТЕ“ – ПРИЛОЖИМОСТ В ОРГАНИЗАЦИИ ЗА ТЕХНОЛОГИЧНО БАЗИРАНИ УСЛУГИ

проф. д-р Юлия Йоргова  
Бургаски свободен университет

## „THE SERVICE TALENT CYCLE“ – RELEVANCE TO ORGANIZATIONS PROVIDING TECHNOLOGY-ENABLED SERVICES

Prof. Yulia Yorgova, PhD  
Burgas Free University

**Abstract:** *This paper aims to study the relevance of the Lovelock & Wirtz „The Service Talent Cycle“ model in organizations providing Technology-Enabled Services. To achieve the goal, the principles of the model are presented and analyzed, the main distinctive features of this type of services and the resulting specificities in the HRM practices are clarified. Conclusions are made on the feasibility of the model in Technology-Enabled Services organizations.*

**Key words:** *The Service Talent Cycle, Technology-Enabled Services, HRM*

Изборът и следването на подходяща стратегия за управление на човешките ресурси в организациите за услуги е основна предпоставка за постигане на успех и конкурентоспособност на пазара. Моделът на Lovelock & Wirtz [11], наречен „Цикъл на таланта в услугите“, се приема като водеща рамка за успешните практики в управлението на човешките ресурси в организациите за услуги.

Целта на настоящото изследване е проучване на приложимостта на модела в организациите, предоставящи технологично базирани услуги. За постигането и първо ще бъдат представени и анализирани основните ключови области в управлението на човешките ресурси, върху които се акцентира в модела и препоръките, съдържащи се в тях. Ще се дискутират отличителни характеристики на технологично базираните услуги и произтичащите от тях особености в практиката на управление на човешките ресурси. На база на направения анализ ще бъдат формулирани изводи за приложимостта на модела в организациите, създаващи технологично базирани услуги.

### **Ключови области и препоръки на модела „Цикъл на таланта в услугите“**

Цикълът включва хронологично подредени препоръки в четири ключови за управлението на човешките ресурси в услугите области – *подбора на правилните хора; обучението, предоставянето на пълномощия и развитието на високо ефективен екип; мотивирането на персонала; създаването на силен ръководен екип.* За всяка от тях са дискутирани успешни практики. Така управлението на човешките ресурси се фокусира върху постигане, както на изключително качество и превъзходство на услугите, така и на висока производителност.



### 1. Подбор на правилните хора.

Основна предпоставка за успех на всяка организация в услугите е привличането и наемането на правилните хора. За постигане на резултати в тази област на управление на човешките ресурси авторите на модела препоръчват *конкуриране за кандидатури на най-добрите служители на пазара на труда*, последвано от професионално проведено *селектиране на най-подходящите за конкретните работни места сред привлечените кандидати*.

Постигане на конкурентоспособност на пазара на труда предполага участие в така наречената „война за таланти“ и спечелване на дял на пазара на таланти. За целта организацията трябва първо да стане привлекателна с конкурентното си предложение, за което е необходимо задълбочено проучване на очакванията и нуждите на потенциалните бъдещи служители.

Голямото значение на професионално изпълненото селектиране на бъдещия персонал се обуславя от редица фактори [6]. Важно е мениджмънтът в услугите дълбоко да осъзнава, че качеството на успешната дейност на предприятието е в пряка зависимост от качествата на хората, работещи в него, особено за някои категории персонал и при трудово интензивните процеси. Назначаването на хора, неотговарящи на изискванията на длъжността ще се отрази негативно върху работата и ще доведе до загуби от различен характер – финансови, неудовлетворени клиенти, намалена производителност, загубата на лоялни клиенти и други пропуснати ползи. Огромното разнообразие на услугите поставя още по-големи предизвикателства пред мениджмънта в процеса на определяне на точните изисквания към кандидатите за всяка длъжност. Като правило при традиционно съществуващите услуги основното разделение на категории персонал зависи от това в условията на каква система ще работи конкретният служител – с висока или ниска степен на контакт с клиента, доколко ще си взаимодейства и съ-произвежда с него услугата. Това предполага различни компетенции и личностни характеристики за различните длъжности. И ако нужните знания и умения, поведенческа рутината биха могли да се развият с обучение, то определени черти на характера като енергичност, работна етика, дружелюбност, харизматичност, адаптивност към средата и организационната култура и други са присъщи на личността. Целта на организацията е да се гарантира, че критериите и инструментите за набиране и селектиране на персонала ще позволят идентифицирането на подходящите кандидати. „Правилните хора са онези, които биха проявили желаното поведение, като естествено продължение на характера и отношението си, независимо от системата за контрол и стимулиране“. [11]

В теорията и практиките по управление на човешките ресурси са известни множество инструменти и техники за набиране и селекция на персонал. Използването им може да помогне както за правилния подбор на кадри, така и още по-важно, за отхвърляне на тези от тях, които не са подходящи. В своя модел Lovelock & Wirtz препоръчват като добре приложими методи за подбор на персонал в услугите провеждането на структурирано интервю, с повече от един интервюиращ, изследване поведението на кандидатите чрез използване на поведенчески симулации, различни видове тестове, Центрове за оценка. За служителите, които ще работят във фронт офиса на фирмата, особено при директен контакт с клиентите се акцентира върху необходимостта да бъдат оценени личностните характеристики и комуникационните умения. Авторите считат, че подходящ и сравнително точен за целта инструмент са тестовете за персоналност и темперамент. Те помагат да се идентифицират особености на личността, свързани с изпълнението на определена работа. С тяхна помощ могат да се

измерват характеристики като общителност и емоционална стабилност, учтивост към клиентите, дружелюбност, внимание и такт, агресивност, резервираност и др.

*Изводът*, който се налага е, че поради огромното многообразие на услугите при избор на инструменти за подбор и разработването на селекционните процедури изходната точка трябва да бъде задълбоченият анализ на уникалните характеристики на услугите и процесите на предоставянето им по отношение на изисквания, които те налагат към работата на конкретните служители.

2. *Активизиране на персонала чрез подходящо обучение, разширяване на пълномощията и изграждане на високо ефективен екип.*

Вторият ключов елемент в „Цикъла на таланта в услугите“ съдържа препоръки в три значими аспекта в управлението на човешките ресурси на организацията за услуги. Тук са включени дейности за активизиране на наетите служители чрез:

- развиване на *компетенциите* им посредством *обучение* и запознаване с организацията, продукта и операциите за създаването му;
- предоставяне на необходимите за успешна работа с клиентите *пълномощия* на хората от „*първа линия*“;
- изграждане на високо ефективен *екип* за предоставяне на услугите.

Lovelock & Wirtz препоръчват всички служители на фирмата за услуги да получат *задълбочена подготовка* по отношение на:

- Организационната култура, целите и стратегията на организацията.

Целта на това обучение е не просто запознаване със спецификата на работното място, а постигане на емоционална ангажираност към стратегията и основните ценности, което би подпомогнало по-лесното им вписване в съществуващата организационна култура.

- Необходимите компетенции (комуникационни и технически умения).

Авторите считат, че добрите комуникационни умения са необходими на всички служители в сферата на услугите, но подчертават, че са задължителни за персонала, работещ във фронт офиса. Те включват владенето на различните способности за успешна междуличностна комуникация, като например осъществяване на контакт с очите, внимателно слушане, език на тялото и дори изражения на лицето. Техническите или професионални умения обхващат необходимите за изпълнението на работата познания за процесите, оборудването, вътрешните правила и норми, стандартите за обслужване на клиентите и т.н.

- Отличното познаване на услугата.

Качествена услуга може да се създаде само от персонал, който много добре познава предлагания продукт и операциите за производството му. Такъв служител притежава увереност, която печели доверието и позволява добро позициониране и оценяване на услугата от клиента. Обучението на персонала не трябва да е самоцелно, а да е приложно ориентирано и да доведе до промени в поведението, отношението към трудовите задължения и вземането на решения. Операционните ръководители имат отговорността да проследяват този процес на трансфер на наученото в практиката чрез регулярни работни срещи и дискусии по повод конкретни случаи на оплаквания от обслужването или похвали от страна на клиентите.

Втората група препоръки за активизиране на персонала са насочени към *разширяване на пълномощията* на персонала на „*първа линия*“ за работа с клиентите. В литературата [8,9,11] наред със спецификата на процеса на определяне и развитие на необходимите *компетенции* за труд на хората в обслужващата сфера, въвеждането на



практиката на широки пълномощия на персонала във фронт офиса се посочва като една от най-характерните особености на управлението на човешките ресурси в услугите. Счита се, че това е доказан управленски подход в услугите, фокусиран върху подобряване на резултатите на фирмата по отношение на качеството и удовлетвореността на клиентите от предлаганите продукти. Целта на разширяването на пълномощията на служителите е по-ефикасното използване на техния потенциал за по-добро качество на услугите и по-висока производителност. Те могат да бъдат предоставяни, както на отделния служител при изпълнение на задачите му, така и на целия екип, реализиращ процеса (или част от него) на създаване на конкретна услуга.

Lovelock & Wirtz посочват, че възприемането на практиката на разширяване на пълномощията влиза в противоречие с традиционната йерархия в управлението и системата за контрол в организацията отгоре надолу. Обратно на това, пълномощията се основават на тезата за ангажираност, която предполага, че служителите могат да вземат добри решения, ако са социализирани, обучени и информирани. Моделът предполага и наличието на вътрешна мотивация за ефективна работа и самоконтрол. Някои автори [14] подчертават, че предоставянето на широки пълномощия изисква систематичен преглед и анализ на ключови за цялата организация компоненти от горе до долу на всички йерархични нива като информация за резултатите на организацията, нужните компетенции на персонала, правомощията за вземане на решения, система на възнагражденията. В традиционния модел на организационната структура четирите компоненти са съсредоточени в горната част на организационната пирамида (топ мениджмънта), докато в модела на претостъпените пълномощия те са придвижени надолу в организацията. Изследването на връзката между предоставянето на пълномощия и трудовото представяне на персонала е показало, че колкото по-голяма е степента на овластяване, толкова по-високи са удовлетвореността от работата, ангажираността към резултатите и иновативното поведение. [10,15]

Практиката на предоставяне на широки пълномощия на служителите на „първа линия“ има своите предимства и недостатъци, които са дискутирани от различни автори. [8,9,11] Това, което трябва да се отбележи е, че в дискусията основно се акцентира върху тази категория служители, които влизат в пряк контакт с клиентите.

*Изграждането на високо резултатен екип за предоставяне на услугите* е последната стъпка от „Цикъла на таланта в услугите“, отнасяща се до активизиране на персонала. Авторите на модела застъпват тезата, че в услугите екипната работа е по-удачният вариант. Те препоръчват като подходящо създаването на автономни групи. В тях се включват служители с различни функции, но с правомощия и отговорност да обслужват клиентите от постъпването им в организацията до напускането им с резултата от услугата. Функционалната структура на организацията за услуги, поради разпределението на работата между фронт офиса и бек офиса може да създаде предпоставки за откъсване на вътрешните екипи от клиентите и техните проблеми. Това се отразява негативно и върху работата на персонала на „първа линия“, който е възможно да загуби необходимата подкрепа от бек офиса.

Екипната работа има редица предимства в услугите. В автономната група комуникацията и обмяната на знания и опит са улеснени. Относителната независимост на обслужващите екипи им позволява да поемат повече отговорности и изискват по-малък надзор, отколкото традиционните функционално организирани звена за обслужване на клиенти. Добрият екип се стреми към постигане на по-високи цели. За да се създаде такъв успешен екип е необходимо още при подбора на персонал да се мисли за наемане на хора, които биха били съвместими и допълващи се в отборна работа. Възможно е това да не са най-изявените професионалисти, но взаимното допълване

на компетенциите, синхрона и мотивацията на автономната група да позволи по-ефективно предоставяне на редица услуги, особено на тези, отличаващи се със сложност и гъвкавост на процесите, каквито са професионалните услуги.

### *3. Мотивиране на персонала.*

Изпълнението на препоръките от първите два елемента на модела предполага, че са наети, обучени и предоставени необходимите пълномощия на служители с високи компетенции. Изграден е и ефективен екип за предоставяне на услугите. Въпросът, който Lovelock & Wirtz поставят по-нататък е как да се гарантира постигането на крайната цел – превъзходство над услугите на конкуренцията и висока производителност. В отговорът си те се позовават на Schneider & Bowen [14], а именно, че ефективността на персонала е функция на способностите и мотивацията му. Първостепенно значение за мотивиране и задържане на добрите служители имат системите за възнаграждение на труда, в зависимост от резултатите. Особено важно е персоналет да разбере, че предоставянето на качествени услуги е базата за определяне на възнагражденията. От друга страна, задължително условие за запазване за организацията на най-добрите служители е мениджмънтът да използва целия набор от възможни възнаграждения и стимули и да познава ефекта на всеки един от тях върху трудовото представяне на всеки отделен индивид.

Адекватното заплащане на труда не е единствения фактор, оказващ по-трайно въздействие върху мотивацията за високо ниво на резултатите от труда. Lovelock & Wirtz считат, че трябва да се вземат под внимание и влиянието на съдържанието на работата, обратната връзка и признанието на резултатите, постигането на поставените цели и др.

### *4. Силно управление и организационна култура.*

Успешното реализиране на дискутираните в „Цикъла на таланта в услугите“ препоръки и съпътстващите ги стратегии изискват силни лидери и устойчива, ясна организационна култура, която непрекъснато се поддържа и развива от ръководството на организацията. Позовавайки се на множество изследвания Lovelock & Wirtz определят ролята и отговорностите на мениджмънта за постигане на поставените цели в три посоки.

На първо място от мениджмънта се изисква да фокусират усилията на цялата организация за подпомагане и осигуряване успешната работа на персонала на „първа линия“. Всеки служител трябва да осъзнава, че приходите на компанията до голяма степен зависят от това, което се случва при срещата с клиентите.

Ръководството трябва да развива и поддържа силна организационна култура, която акцентира на върховите постижения в качеството на услугите и на високата производителност.

И не на последно място, силното и ефективно ръководство изгражда разбирателство и партньорство в работата и поддържа ценности, които мотивират, вдъхновяват и активизират силите на персонала за постигане на организационните цели и му осигуряват пълноценен трудов живот и реализация.

***Особености на управлението на човешките ресурси, произтичащи от основните характеристики на технологично базираните услуги.***

Сферата и интензивността на влиянието на информационните и комуникационните технологии, върху управлението и реализацията на услугите непрекъснато нараства. Някои автори [7] считат, че променящият ефект от това явление, добило по-

пулярност като дигитализация, върху икономиката може да се сравни с ефекта от индустриализацията в миналото.

Porter & Heppelmann [13] обясняват как създаването на стойност на компаниите се променя чрез дигитализация с помощта на метафора, представяща протичащите трансформации като три прииждащи една след друга вълни. Първата вълна донася ИТ технологиите като инструмент за автоматизиране на единични дейности, които често са само части от сложни вериги от процеси и услуги. Втората вълна се свързва с внедряването на цифровата инфраструктура и изпълнението на все по-големи части от технологичните процеси. Третата вълна води до промяна на множество съществуващи и появата на нови услуги. Това поражда и необходимостта от нови инструменти и техники за управление на процесите на новия тип технологично базирани услуги.

Най-често посочваните характеристики на традиционните услугите са: неосезаемост, едновременност, разнородност, нетрайност, контакт с клиента. Наложило се е схващането, че това са основни разграничителни черти на услугите. Технологично базираните услуги притежават основните свойства на традиционните, познати и изследвани като обект на управление услуги, но имат свои специфични особености, диференциращи ги от тях. Единно е мнението на изследователите в областта на мениджмънта на технологично базираните услуги, че за изучаването и управлението им е необходим интегриран, мултидисциплинарен подход, включващ и управление на човешките ресурси. [1,2,7] В специализираната литература могат да бъдат открити различни определения за технологично базираните услуги. [2,3,4] Най-често същността им се дефинира чрез взаимодействието между страните, които участват при реализирането им – хората и високотехнологичните средства за предоставянето и ползването им (софтуер и хардуер). В някои класификационни схеми те се характеризират като услуги с висока неосезаемост, насоченост към съзнанието на клиента, с висока капиталова интензивност. [2,5] Позовавайки се на други автори, Димков предлага следното общо определение за този тип услуги: „Технологично базираните услуги въвеждат нов аспект на процеса за разработване на услуги. Обичайно услугите се разглеждат като притежаващи определени характеристики: невъзможност за съхранение, неповторимост, нестандартност, наситеност с труд и др. Обаче тези традиционни характеристики на услугите не са валидни, когато се прилагат технологии при създаването на съвременните услуги. Технологично базираните услуги в действителност са съхраняеми, повторими, често стандартизирани и накрая, но не на последно място по значение, не включват преки контакти с хора.“ [4]

В контекста на настоящото изследване за да се анализира приложимостта на основните принципи и препоръки на „Цикъл на таланта в услугите“ в управлението и реализирането на технологично базирани услуги е особено важно да бъдат изяснени различията най-вече:

- в естеството и степента на контакт и взаимодействие на персонала от „първа линия“ с клиента;
- в типа компетенции, които служителите трябва да притежават и свързаните с това подбор, обучение и развитие;
- в обхвата и същността на предоставените на персонала пълномощия за работа с клиентите.

Един от основните акценти в модела „Цикъл на таланта в услугите“ е поставен върху подбора, обучението, развитието и предоставянето на широки пълномощия на персонала опериращ на „първа линия“. Голяма част от технологично базираните услуги, особено от типа на описаните по-горе от „втората и третата вълна“ на дегитали-

зация на услугите се предоставят без директен контакт между клиента и служителите. Например, мобилните устройства представляват важна точка за контакт с клиентите и са една от съществуващите нови цифрови платформи, върху които се създава потребителската стойност на технологично базирани услуги. Чрез възможностите на Интернет някои услуги могат да се осъществяват само от технически устройства, без участието на персонала на конкретната компания. Това поставя различна перспектива по отношение на подбора и обучението на персонала при прилагането на модела в организациите, предоставящи технологично базирани услуги, при които не е налице „първа линия“ в класическия смисъл на това понятие. Контактът между служителите и клиентите е опосредстван от технологиите и прилежащата им инфраструктура. Акцентът в селекцията, обучението и развитието на персонала се премества от личностните характеристики и от комуникационните към техническите умения.

Степента на контакт с клиента определя и обхвата и съдържанието на предоставените на служителите пълномощия. Измеренията може да варират от ниска степен, при която те могат да отправят предложения за промени в процедурите и процесите на обслужване на клиентите. По-високата степен може да се изразява в решения за усъвършенстване на работните места за да бъдат служителите в състояние да използват по-широк набор от умения. Трябва да се отбележи, че независимо от липсата на пряк контакт с клиентите при предоставяне на технологично базирани услуги, разширяването на пълномощията на служителите е необходимо защото създава усещането за участие и отговорност към цялостното представяне на фирмата. Това предполага развиване в персонала на умения за партньорство и работа в екип, за решаване на проблеми и участие в решенията, отнасящи се до управлението на екипа.

В заключение на направените разсъждения и анализ относно приложимостта на „Цикъл на таланта в услугите“ може да се формулират следните *общи изводи*.

- Моделът на Lovelock & Wirtz може да бъде прилаган като успешна стратегия в организациите, предоставящи услуги, независимо от голямото им многообразие.
- При технологично базираните в сравнение с традиционните услуги, поради особеностите в осъществяването на контакта между клиента и организацията са налице различия в осъществяване на селекцията, обучението, развитието и предоставянето на пълномощия на персонала, които трябва да се отчитат при прилагане на модела.

### Литература:

1. Бонева М., А. Петков, А. Недялков, И. Шелудко, П. Витлиев, Приложение на интегрирани информационни системи за управление на процесите в организациите, Монография, Русе, 2017
2. Бонева, М., Петков А., Специфика на е-управлението в предприятия за ИКТ услуги. В: V-та международна научна конференция, Созопол, ТУ София, с. 236-247, 2013.
3. Бонева М., Управление на бизнес процеси при технологично базирани услуги, Научни трудове на Русенския университет - 2015, том 54, серия 5.1, с. 106-112, 2015.
4. Димков С., Качество на обслужване при технологично базирани услуги, „Авангард Прима“, С., с. 8, 2013.



5. Недялков, А., Проблеми на качеството в операционния мениджмънт на услугите, монография, ПРИМАКС, Русе, 2012.
6. Харизанова М., Бояджиев Д., Миронова Н., Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето, Авангард Прима, С., с. 55-79, 2006.
7. Benkenstein et al., Topics for Service Management Research, SMR · Journal of Service Management Research, Volume 1, 01/2017, ·pp. 4-21, 2017.
8. Fitzsimmons J.A., M.J. Fitzsimmons, Service Management: Operations, Strategy and Information Technology, Mc Graw Hill, 7 Ed., 2010.
9. Johnston, R., G. Clark, M. Shulver, Service Operations Management: Improving Service Delivery, Pearson, 4 Ed., 2012.
10. Looy B.V., Krols K., Buyens D., Vandenbossche T., The role of empowerment in service organisations In: Service Management: An Integrated Approach, Financial Times Pitman Publishing, First Ed., 1998.
11. Lovelock C., J. Wirtz, Service Marketing: People, Technology, Strategy, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall., pp.290-307, 2011.
12. Matzner et al., Digital Transformation in Service Management, SMR Journal of Service Management Research, Volume 2, 02/2018, pp. 3-21, 2018.
13. Porter, M.E., Heppelmann, J.E., How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, 92, pp. 11-64, 2014.
14. Schneider B., Bowen D., „The Service Organization: Human Resources Management is Crucial,” Organizational Dynamics, 21, No. 4, pp. 39-52, 1993.
15. Yorgova, Y., On the efficiency of public administration personnel management through investigation of job satisfaction, International Journal of Economics and Society, Vol.1, Issue 1, April 2015, ICES Foundation, Memphis, pp. 92-95, 2015.