

Функционална схема на решенията в управлението на операциите в сферата на услугите

гл. ас. д-р Юлия Йоргова,
Бургаски свободен университет

Управление на операциите е функционална област на стопанската дейност и като такава се фокусира върху отговорността за вземане на решения във функцията на операциите. Възможни са различни рамки на решенията, но поради това, че управление на операциите се занимава със системите за трансформация при производството на продукти, в литературата [1] като най-удачна е възприета функционалната схема за групиране на решенията. В производството на материални продукти схемата включва пет главни области на отговорност за решения в управлението на операциите: процес, капацитет, наличности, работна сила и качество. Тези категории решения напълно описват съществуваща или проектирана нова операция, както и указват периметъра на отговорности на операционните ръководители.

Услугите притежават уникални характеристики от гледна точка на функцията управление на операциите. В основата на проблемите, с които се сблъскват ръководителите в сектора на услугите често стои недостатъчното познаване естеството на услугите като обект на управленско въздействие. Поради своите специфични характеристики те често изискват по-различни подходи на управление.

В статията се разглежда и анализира функционалната схема на решенията в управление на операциите в сферата на услугите, сравнявайки я с възприетата за

материалното производство. Целта е да се направят изводи, полезни, както за теорията, така и за практиката на операционните ръководители в обслужващия сектор за справяне с проблемите и предизвикателствата, които уникалната същност на услугите, като обект на управление, поставя пред тях. Последователно ще бъдат представени и анализирани основните, от операционна гледна точка, характеристики на услугите, ще бъде изяснена принципната схема на управление на операциите на услуги и произтичащите от тях особености на отделните групи функционални решения в операциите.

Основни характеристики на услугите. За операциите, очертаването и детайлното изясняване на основните характеристики на услугите, които ги разграничават от материалните продукти (стоките) и определят тяхната уникалност е от съществено значение. Те са необходимата изходна позиция за всякакви по-нататъшни анализи, разсъждения, обобщения, класификации, изводи и решения при управление на системите и процесите за производство и предоставяне на услуги на потребителите.

Най-често цитирани характеристики на услугите в литературата [1,4,5] са: неосезаемост, едновременност, разнообразност, нетрайност.

Това безспорно са основни разграничителни характеристики на услугите, но от гледна точка на управлението на операциите е особено важно да бъдат изяснени и характеристики като:

Д присъствие на клиента в производството, т.е. наличие на контакт между производител и потребител;

Д участие на клиента в процеса на производство на услугата;

Д взаимодействие и съобразяване с изискванията на клиента;

Д гъвкавост на процеса по отношение вземане на специфични сложни решения от изпълнителя на услугата;

В един по-конкретен план всяка една от характеристиките следва да бъде описана по-подробно:

◆ Неосезаемост

Услугите са физически неосезаеми и тани

продукти. Те не може да бъдат докоснати, разгледани и опитани на вкус и мирис. Те са противоположната страна на физическото съдържание или осезаемост на материалните продукти или стоките, както е възприето да бъдат наричани в специализираната литература. Някои услуги могат дори да бъдат трудни за улавяне от ума, което ги прави и мислено неосезаеми.

Разбира се не всички услуги имат еднаква степен на неосезаемост. Малко услуги са напълно неосезаеми, точно както малко стоки са напълно осезаеми. И стоките, и услугите съдържат осезаеми и неосезаеми елементи и могат да бъдат видени като цялост, обхващайки хоризонт от най-ниската до най-високата степен на неосезаемост. Някои услуги съдържат подпомагащи стоки, които възплащават предлаганите услуги, както например е в случая на използване на хотел, заведения за хранене, лизиращите компании, предлагащи финансови услуги, свързани с физически стоки (напр. автомобил, машини и др.)

Едновременност

За разлика от стоките, които се употребяват след като се произведат, услугите се създават и консумират по едно и също време. Потребителят присъства и/или участва в производствения процес. Степента на припокриване на двата процеса е различна за различните услуги. Но дори най-малкото частично припокриване между производство и консумация означава, че се осъществява контакт по време на процеса на доставка на услугите между обслужващ персонал и потребител. Те си взаимодействат в една и друга степен в процеса на производство и доставка на услугата. Това не е необходимо в случая със стоките. При тях производството и доставката на стоката до крайния потребител са два функционално разделени във времето и пространството процеса.

Разнородност

Разнородността на услугите се изразява в разликата в изпълнението на една и съща услуга за различните клиенти. Услугите са процеси, съдържащи едновременност при създаването си и поради това носят по-голям риск да бъдат зависещи от различни обстоятелства. Основни източници на разнородност при изпълнение на услугите са: персоналят, потребителите и на

обкръжаващата среда. Разнородността има широко вариращи последствия за управление на операциите в системата за доставяне на услуги.

Неутрайност

Услугите не могат да бъдат съхранявани. Това не се дължи само на тяхната неосезаемост, но така също на ограничението от едновременното производство и консумация. Веднъж произведена, услугата трябва да бъде консумирана, в противен случай е ненужна.

Присъствие на потребителя в производството (наличие на клиент с клиента)

Тази характеристика е една от основните разграничителни характеристики на услугите. Докато при производството на стоки потребителите не се допускат до фазите на производство, ако за това няма изрична необходимост, то при голяма част от услугите е неизбежен контактът с клиента при създаване на продукта. Присъствието на потребителя в производствения процес може да се реализира по три начина:

- физическо присъствие през цялото време (напр., при стоматологични, фризьорски, хирургически услуги);
- присъствие при започване и завършване на процеса (напр., химическо чистене, ремонтни услуги);
- виртуално присъствие (напр., дистанционно обучение, електронна търговия, телекомуникационни услуги);

Стоките се произвеждат, продават и след това потребяват. Услугите се продават, произвеждат и консумират с различна степен на едновременност. Това прави присъствието на потребителя в организацията под една и друга форма необходимо и трябва да се отчита при проектирането и изпълнението на операциите, в чието създаване участва и потребителят.

Участие на клиента в процеса на производство на услугата

Включването на потребителя в производствения процес внася неопределеност, както по отношение на съдържанието на услугата и времето за изпълнение, така и по отношение на качеството. Нещо повече, то влияе на ефективността на операциите и цикличността на търсенето на услугата. Опитите да се удовлетворят нуждите на клиента

Функционална схема на решенията в управлението на операциите

с ефективни операции е сложна задача. Клиентите често са съществена част от процеса на доставяне на услугата и те могат да бъдат разглеждани също като ресурс за организацията. За операциите е важно да се отчита разликата между „контакт с клиента“ и „участие на клиента“.

Взаимодействие и съобразяване с изискванията на клиента

За разлика от стоките, които се доставят и след това се купуват такива, каквито са произведени, услугите в много по-голяма степен са създадени "по поръчка", и са съобразени с конкретните изисквания на всеки клиент. Това е особено вярно, когато е налице висока степен на припокриване на производство и консумация. Персоналът трябва да сведе услугата до желанията на клиента. Той е в непрекъснато взаимодействие и обратна връзка с потребителя и променя услугата според неговите изисквания. Клиентът би могъл да въздейства върху процеса на производство на услугата.

Гъвкавост на процеса по отношение вземане на специфични сложни решения от изпълнителя на услугата;

Тази характеристика определя доколко процесът на производство на услугата включва стандартни, рутинни процедури и дейности или е с голяма сложност и индивидуалност. Колкото услугата е по-сложна и изискваща специални професионални умения и висока квалификация, толкова по-голяма гъвкавост на процеса по отношение вземане на специфични, творчески, дори иновативни решения е необходима. Пример за такива услуги са професионалните услуги като лекарски, дизайнерски и др. Предоставянето им на клиентите определено изисква различна компетентност от служителите, противоположно на не сложните услуги, производството на които включва стереотипни операции.

Услугите са особено разнородна група продукти. Техните основни характеристики поставят специфични предизвикателства пред управлението на процеса на създаването им. Те слагат отпечатък върху всички решения свързани с изграждането на организацията за услуги и нейното успешно реализиране на

пазара. Специфичните характеристики на услугите са определящи при очертаване на рамката на решенията в управление на операциите на услугите. Клиентите, персоналът, системата за трансформация, качеството и т.н. - всички те са зависими от тези характеристики в процеса на производство на услугите.

Особености на принципната схема на управление на операциите на услуги

Един от начините за дефиниране на операциите е като управление на производствена система за трансформация, която превръща входовете в стоки и/или услуги. Тази системна гледна точка е основа за проектиране и анализ на операциите и определя отговорностите на операционните ръководители и обхвата на решенията им. Известно е, че входовете на системата, произвеждаща материални продукти са: капитал, енергия, материали, труд и информация. Посредством конкретен технологичен процес входовете се преобразуват в готови изделия с определено качество и икономически параметри. Различните продукти предполагат избора на различни комбинации на входовете и технологиите за производство. Отговорност на операционните ръководители е да организират и управляват системата за производство, да наблюдават взаимодействията на отделните и елементи, както и със средата, в която оперира и да вземат решения, осигуряващи ефективни, ефикасни и конкурентоспособни операции.

Както беше споменато в началото, функционалната схема за групиране на решенията при производството на стоки въвежда пет главни области на решения: *процес, капацитет, персонал, качество и наличности.* [1]

Тази рамка на решенията е свързана с функционалните характеристики на системата и може да се приеме за валидна и при реализирането на услуги, но след отчитане на специфичните им особености и произтичащите от това различия в управленските подходи.

Две са най-съществените особености на принципната схема на управление на операциите на услуги [2] спрямо тази на материалните продукти. Първата е, че към

входовете на системата се впоочва и клиентът. Това произтича от основните характеристики на услугите – едновременност и присъствие и/или участие на потребителя в производството. Втората е, че процесът на трансформация на входовете в изходи не е само действия по преобразуване, осъществени от персонала и оборудването. При операциите за производство на услуги, процесът на трансформация включва: обслужване, изпълнявано от персонала и оборудването в присъствието и/или с участието на клиента, както и неговите преживявания по време на изпитание на услугата. Процесът не е само технология и работни процедури, а в него има и социално взаимодействие между потребител и производител. Следователно, операционният ръководител трябва да взема управленски решения в още една особено важна за услугите област – клиентите.

Специфика на функционалните решения в операциите на услуги

Има редица сходства между функционалните решения в операциите в материалното производство и в организациите, предлагащи услуги. Може много да се научи от системите, които са развити и отпа, който е натрупан в производството. В практиката обаче се оказва, че някои от подходите за управление на операциите в производствените предприятия са неприложими в организациите за услуги. При услугите поради огромното им разнообразие, специфичните им характеристики, разгледани по-горе, решенията в операциите се вземат от операционните ръководители в условията на по-голяма неопределеност и са с голяма сложност. Това обуславя необходимостта от преосмисляне на известните постановки, анализиране на различията и формулиране на изводи относно областите на функционалната схема на решения в управление на операциите.

Поради голямото разнообразие на услугите при проектиране и разработване на операциите е полезно и се прилага като подход класифицирането им по определени показатели.[1,3,4,5] Получените конкретни класификационни схеми или матрици могат да се използват като водещ модел за формулиране на управленски изводи и решения.

За целта трябва да бъдат изяснени два основни изходни момента:

- Към коя от функционалните области на решения на операциите се отнасят проблемите, които стоят пред ръководителите процес, капацитет, клиент и т.н.?

- Каква е ролята на различните характеристики на услугите при възникването и разрешаването на конкретния проблем, обект на внимание на операционните ръководители?

Същността на една класификационна схема се определя от избора на комбинация на различните показатели, по които могат да бъдат диференцирани отделните услуги. Подборът на комбинация ще зависи от поставените въпроси и от спецификата на конкретната група услуги. Например, класификационна матрица, разпределяща услугите по сходство относно едновременност на производство и потребление или разнообразие на дейностите е подходяща база за анализ и вземане на решения за процеса.

При определяне на подходящите класификационни показатели е най-добре да се изходи от основните им характеристики. В този смисъл като такива може да се дефинират и използват следните измерители:

○ *Степен на неосезаемост*

За различните услуги това измерение на основната характеристика „неосезаемост“ може да варира като цяло от ниска (търговия, ремонти и др.) до висока (лекарски, консултантски, юридически и др.) степен. Колкото е по-висока неосезаемостта, толкова повече трудности изпитва клиентът, когато сравнява предложенията. Неосезаемостта създава проблеми за операционната система, тъй като неосезаемите неща не могат да бъдат складирани. Те също така са трудни за стандартизиране тъй като тяхното качество зависи много от обслужващия персонал, извършващ конкретната услуга. Изводът, който се налага е, че класифицирането по този показател ще подпомага решенията, касаещи оценка и контрол на качеството, управление на персонала, планиране на капацитета и наличностите.

○ *Степен на едновременност на производство и потребление*

Степента на припокриване между производство и консумация може да варира значително от услуга до услуга, започвайки от ниска степен на припокриване (напр. при пощенските услуги) до висока степен на

припокриване (напр. при образователните услуги). От медна точка на управление на операциите диференцирането на услугите по този показател ще е полезно при решения, отнасящи се до проблеми в процеса на производство, уменията на персонала, контрола на качеството, съчетаване на търсенето и предлагането.

D Степен на контакт с потребителя

Степента на контакт с потребителя може да бъде измерена като процент от общото време за производство на услугата, принадлежащ на времето, в което потребителят пребивава в системата. Присъствието му в системата може да поштияе на ефективността на производството, както в отрицателна така и в положителна посока, в зависимост от взаимодействието му с персонала.

Аналогично персоналтът също внася своя дял в неопределеността на процесите и промяната на потенциалната ефективност. Това прави резултатът от услугата по-податлив на вариации. Очевидно е, че степента на контакт между потребител и производител е показател, който трябва да бъде отчитан при почти всички решения в управление на операциите. Измеренията му са от съществено значение при вземане на решения относно процеса, капацитета, качеството и персонала.

D Степен на гъвкавост на процеса по отношение вземане на специфични решения от доставчика на услугата

Какво е разнообразието на дейностите, които ще се извършват в процеса на производство, доколко стандартни и често повтарящи се и с каква сложност са решенията на персонала? Всичко това трябва да се отчита от операционните ръководители през целия цикъл от проектирането до реализирането на услугата. Отчитане измерението на този класификационен показател ще подпомага решенията отнасящи се до процеса, професионализма на персонала, осигуряване на качеството и Шаниране на капацитета.

D Степен на взаимодействие и съобразяване с изискванията на клиента.

Степента на взаимодействие и съобразяване с изискванията на клиента отразява до колко двете страни в процеса на реализиране на услугата производител и дню и

потребител, работят заедно и до колко се осъществява обратна връзка между тях. Важно е да се отбележи, че високата степен на контакт между изпълнител на операциите и клиент не означава, че те интензивно си взаимодействат и обратно. Стойностите на този показател варират при различните услуги.

Изясняването на степента на взаимодействие и съобразяване с изискванията на клиента е особено важно за определяне на различните типове процеси и тяхното управление, както и за постигане на желаното от клиента качество на услугата.

Отчитайки изложените до тук съображения по-нататък ще бъдат представени някои от особеностите във функционалната рамка на решенията при управление на операциите на услуги по области на решения процес, капацитет, персонал, качество, наличности и клиент.

Процес

Процесът на трансформация в операциите на услуги свързва дейностите с входящите ресурси и може да се дефинира като мрежа от взаимосвързани задачи или процедури, които е необходимо да се извършат за да е възможно доставянето на продукта на услугата и които заедно, в подходящата последователност създават услугата. Операциите на услугите включват много взаимосвързани процеси, някои от които предимно оперират директно с клиентите, други с информация, трети с материали. Основната разлика между процесите за производство на услуги и тези за производство на стоки е, че при операциите на услуги потребителят е в контакт с персонала.

Процесът на обслужване, който е едната част от процеса на трансформация, може да бъде разглеждан като състоящ се от два компонента задачи, ИЗПЪШЯвани в челния офис в контакт с клиентите и задачи, извършвани в задния офис без контакт с клиентите. Предният офис обхваща тази част от процеса на обслужване, която директно оперира с клиентите и където те получават своя опит, чрез преживяванията си по време на извършване на услугата. Задният офис изПЪШЯВА задачи, изнесени извън погледа на потребителя.

В някои организации фокусът е

предимно в предния офис, т.е. значително количество от услугата се доставя в присъствието и/или с участието на клиешиа. За други организации е характерно много ограниченото или никакво пряко опериране с клиешиа, което допринася много малко за натрупване на впечатления за организацията и качеството на услуга-а. Напр. при поръчки по пощата или при производствените фирми, където опитът на клиента от обслужването се ограничава до впечатленията му само от доставката на стоките.

Интересна е тенденцията, че все повече производствени компании се опитват да се конкурират, диференцирайки се чрез увеличаване на преживяванията и опита на клиента, докато обратно някои организации за услуги са установили, че в някои случаи за клиента е важен резултатът, а не преживяването по време на изпълнение на услугата.

Процесът е ядрото на доставянето на услугата и често е особено прозрачен за клиентите. Независимо от това, много организации не отделят нужното време и внимание за изясняване и проектиране на този ключов аспект от техния бизнес. Резултатът е неадекватен процес, който се развива без вниманието на ръководството или от който се очаква да се справи със задачи, за които не е проектиран. Не е учудващо, че в тези случаи, клиентите са неудовлетворени от услугата, операциите не са така ефективни, както биха могли да бъдат и костват повече, отколкото е необходимо на организацията.

Добрата услуга тази, която удовлетворява клиента и изпълнява стратегическите намерения на организацията обикновено е резултат от внимателно проектиране и извършване на цяла мрежа от взаимосвързани процеси. Неуспешните услуги често са неадекватно проектирани и изпълнени. Въпреки, че процесът е само един от елементите на операциите, той е този, който свързва останалите.

Удовлетвореността на клиешиа влияе върху много, ако не и върху всички аспекти на организацията за услуги, включително, разбира се на търговския и имидж. Това показва, че процесът като цяло, започвайки от работата на доставчиците на материали, преминавайки през дейностите изпълнявани от персонала в задния

офис и завършвайки с обслужването и управлението на клиентите в предния офис, е особено важен елемент в оценката на клиентите за качеството на услугата.

Независимо, че често вниманието на операционните ръководители се фокусира върху процесите, опериращи непосредствено с клиента, грешка е да се игнорират дейностите от задния офис, които може да доставят по-голямата част от добавената стойност за клиентите. Нещо повече, не бива да се забравя необходимостта от координация и комуникация между предния и задния офиси.

Развитието на процеса е ключа не само към повишаване удовлетвореността на клиентите, но също и към увеличаване на добавената стойност за тях, намаляване на разходите и генериране на по-висока печалба за организацията.

Важно е да се отбележи, че изясняване същността на процесите предполага намирането на отговор на редица въпроси, най-съществените от които са: Кои са ключовите решения за процеса? Какво е разнообразието на дейностите в процеса на трансформация? В какво се изразява добавената стойност за клиента? Как да бъдат разположени основните зареализираненапроцесадейности?

Разнообразие на процеса в услугите означава разнообразие на дейностите в него и се изразява основно чрез това доколко процесът създава стандартни или *уникатилни* услуги. То може да бъде отчетено чрез показателя „гъвкавост на процеса по отношение вземане на специфични сложни решения от изпълнителя на услугата“. Разнообразието на процеса има особено голямо значение за управление на операциите и операционните ръководители, защото оказва първостепенно влияние на себестойността, сложността и адаптивността на операциите. За изясняването на необходимата степен на разнообразие на процеса е полезно използването на класификационни схеми на услугите, които ги диференцират и по показателя степен на гъвкавост на процесите.[3] Всяка обособена група услуги в класификационните матрици предполага различен тип процес и съответно различни решения и управление от операционните ръководители.

Матриците показват също значението на

категоризирането на процесите в услугите, което помага да се идентифицира къде основно се добавя стойност за юшента и следователно къде би трябвало да се фокусира вниманието на операционните ръководители. Те могат също да бъдат използвани за основа при анализиране на основните взаимоотношения, които се случват по време на изпълнение на процеса между клиента и персонала в челния офис от една страна и между персонала, работещ в челния и задния офиси на организацията. Очевидно всичко това предполага различен тип решения на операционните ръководители.

Капацитет

Управлението на капацитета и в производството, и в услугите се изразява във вземане на решенията относно планирането му и разработване на план-графици за разпределението му за постигане на максимално съчетаване на търсене и предлагане.

Поради нематериалния си характер и невъзможността да бъдат произведени и складирани, услугите поставят специални проблеми при планирането на капацитета. Организацията за услуги трябва да изгради капацитета си преди възникване на търсенето. Тя трябва да изгради мощностите си, да наеме персонал и инсталира оборудване, което е свързано понякога с големи капиталовложения. Ако търсенето на услугата не се състои, капацитетът остава неизползван, защото не е възможно да работи и трупата наличности за бъдещи периоди.

В основата на много от проблемите, свързани с решенията за капацитета, е и фактът, че организацията трябва да се справи с променливото ниво на търсенето с помощта на относително не гъвкавите си ресурси, определящи капацитета и. Поради това решенията за капацитета изискват предварително прогнозиране на търсенето и последващо разработване на планове за осигуряване на необходимия капацитет в дългосрочен, средносрочен и краткосрочен период.

Ако търсенето на услугите е постоянно, не би било толкова трудно да се изгради капацитет, който да го посрещне. На практика обаче, търсенето за повечето услуги е променливо и не може да бъде абсолютно точно

предсказано. Нещо повече, различните услуги имат различни моменти на пикове и спадове. Това, че услугите не могат да бъдат складираны, прави променливото търсене по-голям проблем за производителите на услуги, отколкото за производителите на стоки. Когато търсенето е по-малко от предлагането, стоките могат да бъдат складираны и складът може да бъде използван като буфер за съчетаване на търсене и капацитет. Случаят при услугите е различен. Елементът на обслужващата система, с който може да се съчетават търсене и предлагане е опашката. Явлението „опашка“ се проявява, когато капацитетът на обслужващата система е недостатъчен да поеме посъпващите заявки за услуги. Опашката е „буферът“, който изпълнява ролята на склада от материалното производство и запазва клиентите за организацията. Разбира се, опашките не са желано явление в услугите. Операционните ръководители са тези, които трябва да вземат решенията за планиране и управление на капацитета, по начин, минимизиращ възможността за престой на юшентите на опашка повече от допустимото. Главната цел, която стои пред тях, е предлагане на качествена услуга, при приемни разходи, за получаването, на която потребителите прекарват минимално време на опашка. Това е предпоставка да бъдат и бъдещи клиенти на компанията.

На решенията за капацитета в операциите на услуги влияят редица фактори например, трудността да се възприеме единна мярка за капацитет на организацията за услуги, потребностите от допълнителен капацитет във времето и др. Но е особено важно да се отбележи ролята на променливата продължителност на процеса на трансформация при изпълнение на една и съща услуга за различните клиенти. Независимо, че ресурсите са известни, тази променливост може да доведе до забавяне и спиране потока на процеса за изпълнение на услугата. В материалното производство времето за извършване на трансформационния процес се нормира предварително и е известно. То е постоянен фактор при определяне на капацитета. Това придава по-голяма определеност и точност на концепцията за определяне на капацитета в материалното производство за разлика от услугите, където е необходим динамичен модел. Динамиката се

налага от променливостта на времето за изпълнение на всяка една услуга т.е. от вариращата продължителност на трансформационния процес. Причините за това се коренят в присъщата разнородност на услугите. Например, капацитетът на един ресторант зависи от това колко време всеки от клиентите ще прекара в него, ползвайки предложените услуги.

Следователно, след като времето за обслужване е интегрална част от капацитета, той може да се увеличи или намали като се търсят начини да се влияе на продължителността на трансформационния процес, което е трудна задача.

Целият обхват от решения за управление на капацитета трябва да допринася за свързване на операциите с потребностите на клиента, като част от системата и консуматор на услугата. Необходимо е също така, да се отчита връзката на решенията за капацитета с другите решения в операциите, отнасящи се за процеса, обслужващия персонал, клиентите, наличностите и качеството.

Клиекг

Присъствието и/или участието на клиента в процеса на производство разширява обхвата на оповорности на операционните ръководители в услугите. Тази област на решения отсъства във функционалната рамка на решения в операциите на материалното производство.

В основните рамки на услугите потребителят е поставен в центъра на триъгълника на услугите, образуван от стратегията на услугата, системите за обслужване и персонала.[1] Централната роля на клиента потвърждава схващането, че организацията за услуги съществува преди всичко за да удовлетвори нуждите на клиентите от услуги. Между елементите на триъгълника на услугите и потребителя съществуват взаимни връзки и зависимости, които трябва да бъдат отчитани и умело управлявани от ръководството.

В операциите клиентът може да изпълнява различни функции. Предявявайки изискванията си той приема ролята на спецификатор на услугата. Присъствието му в трансформационния процес и преживяванията

му, свързани с това го превръщат в контролър на качеството. В редица случаи клиентът е участник в процеса на реализиране на услугата и така се явява и съпроизводител, и ресурс за операциите. Така той се оказва и част от производствената среда за другите клиенти. Проявите на клиента във всяка една от тези роли предполагат адекватни решения на операционните ръководители за постигане максимална удовлетвореност от услугата. Пред тях застават нови предизвикателства и задачи, като например:

- да оценят компетентостта на клиента за участие в производството на услугата;
- ако е необходимо да предприемат действия за обучението и развиването на компетентостта му до необходимото ниво;
- да мотивират клиента за по-добро участие в операциите;
- да го задържат за организацията, развивайки лоялността му;
- ако е необходимо да отстранят по подходящ начин клиент, който спъва процеса и създава проблеми за обслужването на останалите клиенти.

Тази различна от операциите на материалното производство област на решения изисква от ръководителите добро познаване на психологията на клиентите и специални умения за контакт, взаимодействие и управление на участието им в процеса на производство. Решенията, отнасящи се до управление на клиентите изискват индивидуален подход и могат да се окажат по-сложни от останалите, оповорност на операционните ръководители.

Полезно би било при анализа и генерирането на алтернативни решения да се използват класификационни схеми, диференциращи услугите по показатели като: степента на контакт с клиента, участието му в производството, активността на клиента при реализиране на процеса, неговата нагласа и други.

Персонал

В услугите решенията за персонала са решаващи за успеха на организацията. Независимо от промените в операциите, настъпили поради широкото навлизане на съвременните информационни и комуникационни технологии, услугите

продължават да се проектират и доставят от хора, взаимодействащи: си в различна степен с клиентите. Преживяванията на клиентите при реализиране на услугите, впечатленията им от организацията в голяма степен се формират от служителите, които ги обслужват. Персоналът често е значителната част от ресурсите, осигуряващи операциите. Успехът на професионалните услуги (напр. медицински, образователни) почти изцяло се опира на уменията и познанията на персонала, който ги изпълнява. В редица случаи се оказва, че услугата се идентифицира с професионалиста, който я изпълнява, а не с организацията.

Уникалните характеристики на услугите и разгледаните по-горе особености на операциите им недвусмислено показват, че решенията на операционните ръководители за персонала са критично важни за организацията и изискват специално внимание и по-различни подходи. Основната разлика спрямо операциите в материалното производство е, че клиентът е част от процеса на трансформация и персоналът трябва да взаимодейства по най-добрия начин с него. Това извежда на преден план някои допълнителни отговорности на операционните ръководители.

Те трябва да познават и управляват различните типове взаимодействия, които се случват в операциите. Очевидно подходите при управление на услуги без или с ограничен директен контакт с потребителя ще се различават от тези с висока степен на контакт „лице в лице“ или с активното му участие в процесите. В последния случай ръководителят трябва да управлява и клиента, като част от ресурсите в операциите. Важно е да се отчетат интензивността на контакта изпълнител-потребител, рисковете, които взаимодействието между тях крие, качествата, поведението, състоянието и нагласите на клиента. Това предполага различни личностни качества, процедури, подготовка и професионални умения от служителите в услугите.

Ръководителите в операциите трябва да изберат най-подходящия стил на управление да ръководят персонала, развивайки цели и визия за бъдещето на услугите и въвличайки го в постигането им, или основно да се фокусират върху ежедневните проблеми и така да гарантират ефективността на операциите.

Операционните ръководители трябва да вземат решения и относно това какви пълномощия могат да предоставят на подчинените си, в зависимост от конкретните им задачи. Кога е необходимо да се даде по-голяма свобода на действие и лична преценка при обслужването на клиентите? Кои служители притежават нужните за това качества и как да бъдат обучени останалите?

Решенията за персонала в операциите на услуги са по-сложни от тези в производството на стоки. При подготовката и избора на алтернативи могат да се използват класификации, отчитащи разликата по важни за тази област на решения показатели като степен на контакт и взаимодействие с клиента, участието му в процесите, гъвкавостта на операциите и други.

Качество

Качеството на стоките и услугите днес се явява не само ключов фактор за повишаване конкурентноспособността на организацията, а предпоставка за нейното оцеляване. Високото качество води до удовлетворени клиенти, увеличен пазарен дял, лоялни служители, увеличена производителност и намаляване на разходите.

Осигуряването, контрола и непрекъснатото подобряване на качеството на продуктите е основна отговорност на операционните ръководители. Доколкото услугите често са комбинация от материални и нематериални компоненти, осигуряването и контрола на качеството им е сложна задача и изисква многостранен подход. От една страна е необходим контрол и оценка на входа на операциите материали, подпомагачи: стоки, компетентност на персонала и на клиентите. Последващ контрол на процеса на трансформация, включващ обслужващите процедури на служителите, участието на клиентите, техните преживявания и резултатът, който се получава на изхода. Всички тези дейности на ръководството са допълнително натоварени с неопределеност и сложност, произтичащи от специфичната същност и характеристики на услугите.

От операционна гледна точка, качеството на услугата се измерва с това доколко доставената услуга отговаря на конкретните ти

възприети критерии за качество. То трябва да се възприема като цялост на преживяванията на клиента и резултата от услугата, който той отнася със себе си от операциите. Следователно, качеството на услугата може да бъде измервано със степента на удовлетвореност на клиентите. Това не означава, че то се формира само през времето на контакт с клиентите. По-същественото е, че за да може да се определя нивото на удовлетвореност на потребителите на услугата трябва първо да бъдат точно идентифицирани техните очаквания за обслужване от организацията и качеството на продукта, който получават. Следваща задача на операционните ръководители е да определят къде се получава разминаване между очакванията на клиента и процеса на обслужване, респективно преживяванията му в системата или между очаквания и резултат и да вземат решения за коригиращи действия. Това, което операциите трябва да осигурят е качество, отговарящо на представите на клиента.

Това показва, че контролът на качеството в организацията за услуги предполага мерки и мероприятия, както по отношение работата на персонала, така и по отношение участието на потребителя. Очевидно това не е толкова лесно за услугите, както е за стоките. Първо, защото резултатът на услугите е неосезаем. Второ, защото производството и консумацията на услугата се случват едновременно, което затруднява проверката на качеството на произведената услуга преди да бъде консумирана. Следователно, в повечето случаи лошото качество не може да бъде отчетено и предотвратено преди клиентът да консумира услугата.

Наличности

Управлението на наличностите е сред най-рано разработените области на решения в операциите. Теорията и практиката са развили и използват добре разработени методи и подходи за управление на запасите в производството на материални продукти. В него наличността се определя като материален запас, който улеснява производството или задоволява потребителското търсене. [1] След като услугите по своята същност са нематериални и се състоят от действия и взаимодействия между доставчик и потребител, то какво би трябвало да включват

наличностите в операциите в организацията за услуги и как трябва да бъдат управлявани. В услугите наличностите включват: входящите материали и суровини и подпомагащите изпълнението на услугата стоки. Доколкото те са материални продукти, подходите и методите на управление няма да се различават от използваните в материалното производство. Определящо значение ще има вида на търсенето им зависимо за входящите материали и суровини и по-скоро независимо за подпомагащите и съпътстващи услугата стоки.

Все пак съществуват и някои различия, които трябва да бъдат отчитани от ръководителите. При повечето услуги материалите се използват в непосредственото присъствие на клиента и това прави липсата или замяната им с по-нискокачествени недопустима. Забавянето, чакането на клиента пряко повлиява на неговите преживявания и оценката му за качеството на предлаганата услуга. Разнородността на услугите може да бъде изразена и чрез разлика в количеството изразходвани материали за изпълнение поръчките на различните клиенти. Търсенето на услуги е често спонтанно и по-трудно предсказуемо, отколкото на стоки. Това внася допълнителни затруднения при вземане на решенията за обема на партидите от входящи материали, периода на поръчване, размера на складовите запаси.

Заклучение

Успехът на организацията в сферата на услугите и адаптирането им към непрекъснато променящата се пазарна среда са критично зависещи от ефективността на операциите им. Независимо от големината и спецификата на дейността на организацията, въпросите, свързани с управление на операциите са юпочови за оцеляването и развитието на бизнеса и.

Информацията от литературните източници, разсъжденията, сравнителният анализ и изводите, направени в статията потвърждават актуалността, значението, специфичните особености и сложността на проблемите, с които се сблъскват операционните ръководители в организацията от сектора на услугите. Те доказват правилността на тезата, че при услугите, поради

техните особености е необходим различен подход в управлението в сравнение с материалното производство.

Важно е да се отбележи, че от една страна операциите трябва да се разглеждат в тяхната цялост, т.е. като множество от взаимосвързани процеси, състоящи се от социални взаимодействия между участниците в производството им - клиенти и персонал. От друга страна операционните ръководители, вземайки решения, в която и да е област на операциите, е необходимо да прилагат индивидуален подход, отчитайки особеностите на функционалната схема на групиране на тези решения. В този смисъл, коментарите и изводите в настоящото изследване могат да бъдат полезни.

Литература/ References :

1. Andronov, Ev., Aleksandrova, M., Upravlenie na operatshiite, UNSS, Sofiya, 2004, str. 22-27.
2. Yorgova, Yu., Printshipna schema na upravlenie na operatshiite na usluzhi i zadachi na operatshionnite pukovoditeli, Godishnik na BSU, tom XVII, 2007
3. Yorgova, Yu., Modeli za podpomagane vzemaneto na resheniya za upravlenie na kapatshiteta v sferata na uslugite (na primera na telekomunikatshiite), Dis. Sofiya, 2009, str. 53-61
4. Fitzsimmons J.A., M.J. Fitzsimmons, Service Management: Operations, Strategy and Information Technology, Me Graw Hill, Fourth Ed., 2004
5. Looy B.V., Dierdonck R.V., Gemmel P., Service Management: An Integrated Approach, Financial Times Pitman Publishing, First Ed., 1998