



ВЪВЕЖДАНЕ НА СТАНДАРТИЗИРАНИ ДЕЙНОСТИ В ПРОЦЕСИТЕ НА ОБСЛУЖВАНЕ – ПОЛЗИ И ПРОБЛЕМИ

доц. д-р Юлия Йоргова
Бургаски свободен университет

IMPLEMENTATION OF STANDARD WORK IN THE SERVICE PROCESSES - BENEFITS AND PROBLEMS

Assoc. Prof. Yulia Yorgova, PhD
Burgas Free University

Abstract: *In this paper it is analyzed the opportunities for implementing the principle of standard work in the various types of service processes performed in the service organizations and offices. As a result some general conclusions regarding the benefits and problems of the application of this concept have been formulated.*

Key words: *standard work, services, types of service processes*

Разнородността е присъща характеристика на услугите. Тя се свързва с възможността за отклонения в резултата на операциите при предоставянето на една и съща услуга на различни клиенти или от различни доставчици. Разнородността при изпълнение на услугите е предпоставка за проблеми в управлението на операциите, свързани с качеството, процеса, поддържане на желаното ниво на производителност, определяне на капацитета на операциите и разпределението му във времето. Тя е и една от възможните причини за образуването на опашки от клиенти.

В литературата [3,4] като основни източници на разнородност се разглеждат отклоненията в изпълнението на процеса на обслужване и участието на клиента в него. Справянето с проблемите, предизвикани от разнородността на услугите е предизвикателство при управлението на процесите на обслужване, които са „създаващата“ част в операциите. От тях се очаква да произвеждат и поддържат постоянно качеството на крайните продукти. Фактът, че резултата от процеса на предоставяне на услугата може да е различен, създава допълнителен риск за клиента и влияе на решението му за покупка.

За преодоляване на проблема с разнородността в услугите е възможно използването на известни от материалното производство стратегии – за редуциране или за въграждане в процесите на отклоненията, които я предизвикват. [4]

Откриването на причините и редуцирането на отклоненията изисква прилагането на ефективни инструменти за задълбочен анализ на процеса на обслужване. Често проблемът е заложен още при проектирането на процеса на обслужване. Причините за отклоненията могат да бъдат потърсени, както в структурата и съдържанието на процеса, така и в незадоволителното трудово представяне или недостатъчна подготовка на персонала, което ще изисква подходящо обучение. Възможно е да са в резултат на неподходяща система за заплащане на персонала, недостатъчна автоматизация на процесите, неадекватна работна среда и други.

Един от подходите за намаляване на разнородността в производствените процеси на организациите от материалната сфера, с всички следващи положителни промени по отношение на ефективност, ефикасност, производителност и качество, е принципът на стандартизираните работи (задачи, дейности). Но услугите, респективно процесите на обслужване се отличават с голямо многообразие. И ако стандартизирането на дейностите за едни ще е вероятно най-доброто решение, то дали това ще е достатъчно добро за други, от гледна точка на клиента и организацията.

Целта на настоящата работа е да се анализират възможностите и подходите за прилагане на принципа на стандартизираните задачи в процесите на обслужване, изпълнявани в организациите и офисите за услуги. На тази база да се формулират изводи относно проблемите и ползите от това при реализирането на различни по тип процеси на обслужване.

Стандартизираните задачи в материалното производство

Стандартизацията като практика и теория стартира назад във времето. Голяма част от съвременното производство и стандартизацията са базирани на принципите, формулирани за първи път от Фредерик Тейлър, доразвити и стриктно прилагани от Хенри Форд в неговото производство. Забележително е схващането на Форд за стандартизацията: „Днешната стандартизация е необходимата основа, върху която ще стъпи утрешното усъвършенстване. Ако гледате на стандартизацията като най-доброто, познато днес, но което ще бъде подобро утре – ще стигнете до някъде. Но, ако гледате на стандартите като на ограничители, прогресът спира.“ [2]

Това гледище на Форд е сред причините за насочването на Тойота към стандартизираната работа, но не като управленски инструмент, който да бъде налаган на работниците, а като възможност за непрекъснато усъвършенстване на производството чрез делегиране права на работниците за иновации на работното място и процеса. Един от принципите, изграждащи стила Тойота гласи: „Стандартизираните задачи са основата на непрекъснатото усъвършенстване и делегиране права на работниците“.

Този принцип се прилага не само в производството за постигане на по-голяма ефективност и по-високо качество, но и във всички работни процеси в компанията, включително обслужващите. Въвеждането на стандарти в компанията не цели единствено постигане на ефективност в изпълнението на повтаряемите дейности. Стандартизираната работа води до стабилизиране на процесите и улеснява вграждането в производството на качеството на продукта.

Стандартизираната задача в стила Тойота се състои от три елемента – тактово време (времето, необходимо за изпълнението на определената работа в съответствие с потребителското търсене), последователността на дейностите и необходимия за извършването на работата запас за един работник. [2]

Характерното при Тойота е, че се акцентира върху необходимостта от намиране на баланс между стриктните процедури и свободата за промяна и усъвършенстване на дейностите от работниците. Като по-голямо детайлизиране на задачите се прилага при многократно повтарящите се ръчни работи, докато при процесите, които съдържат творчество и са по-рядко повтарящи се, като конструкторската работа например, стандартите са по-общи.

В Тойота на стандартизацията се гледа като на средство за откриване на нови възможности за непрекъснато усъвършенстване. Тя се описва в ясни и максимално опростени документи, които са предназначени за усвояване от работника преди да е започнал изпълнението на стандартизираната задача. А в последствие са документ,



по който ръководителите проследяват съответствието между реално изпълнение и стандарти.

Дефиниране и анализ на приложението на стандартизираните дейности в процесите на обслужване

Процесът на обслужване се определя като съвкупност от взаимосвързани дейности, задачи и процедури, изпълнявани от персонала в необходимата технологична последователност, а в редица случаи и с участието на клиента, целящи създаването на услуга с определено качество. В някои от елементите на процеса на обслужване се оперира предимно с информация, в други директно с клиентите, а трети са по-скоро на производствен принцип – без присъствието и участието на потребителите на услугата.[1] Важна разлика спрямо процесите на производство на материални продукти е, че процесът на обслужване съдържа социално взаимодействие между персонала и клиентите. В тях като съпроизводители често участват и потребителите, които могат да променят своите изисквания в хода на изпълнение на процеса.

От приведеното определение на процеса на обслужване става ясно, че предвид структурните характеристики и възможността за диференциране на отделните елементи на процеса е постижимо при изпълнението му да се въведе принципът на стандартизираните задачи. Проблемът е, че процесите на обслужване се отличават с много голямо разнообразие, както поради различие в същността си така и поради възможността в някои от тях, клиентът да променя своите изисквания по време на изпълнението. Процесите се разграничават по редица техни свойства, които трябва да бъдат взети предвид при въвеждането на стандартизираните дейности. Някои от основните отличителни характеристики, които изискват специално внимание и биха създали проблеми са:

- Висока степен на неосезаемост на определени дейности в процеса;
- Степен на потребителска ориентираност (индивидуализация на процеса, гъвкавост на процеса по отношение на вземането на творчески, сложни решения от изпълнителя на услугата в реално време, взаимодействие и съобразяване с променящите се изисквания на клиента) на процеса;
- Степен на контакт с персонала и/или участие на клиента в процеса;
- Пълномощия на персонала за посрещане изискванията на клиентите;
- Базирани на хората или на оборудването са процесите на обслужване и др.

В литературата в областта на управлението на услугите стандартизираната работа е обект на внимание при дискутиране на приложенията на Lean концепцията в тази сфера. Някои автори считат, че ефективното прилагане на стандартизацията в процесите на обслужване е не само възможно, но и критично важно. [6,7,9]

Стандартизираната работа (дейност, задача) в процеса на обслужване се дефинира като най-добрия познат начин за ефективното и ефикасно изпълнение на конкретна дейност. Чрез нея се определят желаната последователност от стъпки, времето необходимо за изпълнението им и други условия, гарантиращи по-голямо постоянство в изпълнението на дейностите и процеса като цяло, както и в качеството на крайния продукт във времето. Стандартизираната задача, както в Тойота, се описва чрез подходящи опростени и добре онагледяващи дейността документи. [6,7]

Използването на принципа на стандартизираните задачи в услугите се аргументира на първо място с неосезаемостта на голяма част от дейностите, изграждащи процеса на обслужване. Някои от тях протичат единствено в съзнанието на служителя. Дали начина, по който изпълнителят процедира е най-добрия? В този смисъл стандартизацията би могла да допринесе за оптимизирането и опростяването на процеса

на обслужване. Това ще доведе до повишаване на ефективността и ефикасността на процеса, чрез отстраняване на дейностите, които не създават потребителска стойност, подобряване на качеството, както и за устойчивост на получените резултати във времето.

Друга причина за въвеждането на стандартизирани задачи в услугите е, че това улеснява идентифицирането на нестандартните ситуации и обстоятелства, които могат да възникнат при реализирането на процеса. Това са условията, предпоставка за грешки и проблеми при изпълнението на процеса в предвиденото време и с желаното качество. Ранното им откриване позволява съвременни действия за намаляване и избягване на дефекти и повторения в работата.

Основното предизвикателство при въвеждането на стандартизираните дейности, както и в материалното производство, така и в процесите на обслужване е да се намери точната мярка на детайлизиране на включените елементи. Целта на стандартизираната задача е да опише стъпките така, че да насочва и напомня на изпълнителя какво следва да направи за да се избегнат грешки и удължаване на процеса и по този начин да се търси усъвършенстването му. Стандартизираната дейност се различава от известните в практиката стандартизирани процедури, които се използват за обучение и въвеждане на новите работници в работата и които по тази причина са много подробни.

Анализирайки съществуващите в литературата дефиниции и различни аспекти на приложенията на стандартизираните работи в услугите може да се идентифицират задължителните елементи, които е необходимо да съдържа стандартизираната дейност в процеса на обслужване.

На първо място е необходимо да се определи кои от всички елементи на процеса на обслужване могат и е подходящо да се включат в съдържанието на стандартизираните задачи и как най-ефективно да се групират и опишат отделните стъпки. В тази връзка е много важно да се определят точно пълномощията на служителите по отношение на това доколко могат да променят изпълнението на отделни дейности за да посрещнат променливите изисквания на клиентите. Измененията често се налагат в реално време и това може да влезе в противоречие с изпълнението на стандартизираните задачи, за следването, на които персоналът ще бъде подготвен. Трябва да се отбележи също така, че предоставянето на редица услуги предполага творчески подход от страна на изпълнителите, което също би могло да създаде определени проблеми при въвеждането и практикуването на принципа на стандартизираните дейности.

Ключов момент при определяне на елементите на стандартизираните задачи е предоставянето на служителите на точната, адекватна и достатъчна по обем, но не твърде детайлизирана информация за това как трябва да изпълняват отделните стъпки. Стандартизираната задача не е инструмент за обучение, а цели да усъвършенства и подобри трудовото представяне на служителите при изпълнение на процеса. Също така за да се постигне искания резултат критично важно е всеки един служител да е убеден, че стандартизираната задача е наистина най-добрия познат начин за реализиране на конкретната дейност. В противен случай неизбежно, понякога и несъзнателно служителят се отклонява от указанията на стандартизираната работа и поема по пътя на собствената си трудова логика и опит.

Друг важен елемент, който трябва да съдържа стандартизираната дейност е очакваното време за изпълнението и. Характерно за услугите е вариращата продължителност на процеса на обслужване и в частност на отделните му елементи. За разлика от стандартизираните задачи в Тойота, където се определя тактовото време, при



услугите трябва да се определят допустимите граници, в които може да варира времето за изпълнение на дейността и тези отклонения да се вградят в обслужващата система. В някои случаи времевите граници могат да бъдат изразени чрез определянето на срокове за изпълнение на дейността, а не продължителността и. Отклонението от възприетата времева мярка ще бъде сигнал за нестандартна ситуация и условия, за отстраняването на които трябва да се предприемат необходимите коригиращи действия.

След определяне съдържанието на всички елементи на стандартизираната задача е необходимо да се създаде достатъчно опростен и ясен нагледен документ, който да служи като указание за изпълнението на дейностите, както на служителите, така и на ръководителите, отговарящи за реализирането на процеса.

За да бъде успешно въвеждането и изпълнението на стандартните дейности задължително условие е тяхното разработване да се извърши от екип, включващ представители и на служителите, които по-нататък ще трябва да реализират на практика новия вариант на процеса на обслужване.

Базирайки се на литературните източници, приведената информация и направените разсъждения би могло да се предложи алгоритъм за въвеждане на принципа на стандартните дейности в процеса на обслужване, който да включва следните стъпки:

1. Идентифициране на ключово важните дейности в процеса на обслужване .
2. Определяне на тези от тях, които се нуждаят от и подлежат на стандартизация.
3. Определяне на екипа, който ще проектира стандартизираната работа.
4. Провеждане на наблюдение от страна на екипа на съществуващото положение и определяне на възможностите за оптимизация.
5. Постигане на консенсус относно елементите на стандартизираната работа.
6. Разработване на необходимата документация.
7. Обучение и мотивиране на служителите за изпълнението на стандартизираната работа.
8. Провеждане на наблюдение с цел оценка на ефективността и изпълнението на стандартизираната работа съобразно проекта.

Принципът на стандартизираните дейности не би оправдал очакванията, ако като продължение на въвеждането му не се осигури надежден механизъм за поддържане на устойчивост и постоянство на резултатите във времето, както и да се създадат условия за непрекъснато усъвършенстване. Това е особено важно при процесите на обслужване, поради едновременността на производство и потребление и произтичащите от това проблеми с качеството.

Както вече беше отбелязано процесите на обслужване се отличават с голямо многообразие. Това обстоятелство извежда напред следния въпрос, на който трябва да се потърси отговор. Какви са възможностите, ползите и проблемите при въвеждане на принципа на стандартизираните задачи и какъв би могло да бъде обхвата на приложението му в различните по тип процеси на обслужване?

Приложимост на принципа на стандартизираните дейности при различни по тип процеси на обслужване

От литературата са известни редица класификационни схеми на процесите на обслужване.[1,5,8] За целите на настоящото изследване голяма част от тях биха могли да са полезни като база за анализ, тъй като те представят процесите на обслужване от различни гледни точки. В тях процесите са групирани чрез отчитане на изме-

ренията на диференциращи ги характеристики, част от които позволяват разграничаването им по отношение на съдържанието, сложността, повторемостта и обхвата на задачите и дейностите, изпълнявани от персонала. Следователно, на тази основа може да се направи анализ и формулират изводи относно проблемите и ползите от приложението на стандартизацията при различните типове процеси.

Като подходящи за целта могат да бъдат посочени: моделът на процесите на обслужване на Silvestro et al., класификационната схема на Johnston & Clark и други. [8,5] Тук ще бъде използвана класификационна схема – матрица на процесите на обслужване, която е от типа „две по две“.[1] В нея процесите са диференцирани по два показателя, имащи отношение към изследваната проблематика, а именно:

- гъвкавост на процеса по отношение на вземането на творчески, сложни решения от изпълнителя на услугата в реално време;
- участие на клиента в процеса на обслужване.

В матрицата са разграничени четири типа процеси на обслужване: „стандартизирани процеси“, „верижни процеси“, „процеси със самообслужване“, „индивидуализирани процеси“. Анализът на матрицата позволява да се очертаят основните характеристики на формираните четири типа процеси на обслужване, имащи значение за приложението на принципа на стандартизираните задачи.

„Стандартизираните процеси“ са типични за масовите услуги и са с голяма повторемост. Това налага необходимостта от стандартизация на дейностите с цел увеличаване на производителността. Характерни са с ограничения контакт и участие на клиента в процеса на обслужване, малка сложност и гъвкавост на процеса по отношение на вземане на специфични индивидуални, потребителски ориентирани решения от персонала. Процесите на обслужване от този тип включват рутинни действия, подаващи се на стандартизиране и автоматизация. По своите характеристики те се доближават до процесите за производство на материални продукти. Това ги прави и най-податливи на приложението на стандартизираните задачи. Ползите от въвеждането на принципа са очевидни, тъй като при тях чрез стандартизираните дейности може да се постигне желаната оптимизация, по-висока ефективност и ефикасност на процеса, да се снижи разнородността в качеството на услугата.

„Верижните процеси“ се отличават с висока степен на гъвкавост и потребителска ориентация, ограничен контакт и участие на клиентите в дейностите и по-малка повторемост в сравнение със „стандартизираните процеси“. При тях процесът на обслужване протича на няколко, свързани етапа. Клиентът поставя своите искания и предоставя начална информация на персонала във фронт офиса, след което процесът продължава с определени дейности и процедури в бек офиса и ако е необходимо отново се търси взаимодействие с клиента. Обикновено има завършващ етап, на който се представя резултатът от процеса на обслужване и се дискутира с клиента до колко той отговаря на неговите изисквания. Налице е една „верижност“ на процеса, който се развива във взаимодействие между персонала в бек офиса и фронт офиса и е подчинен на целта, поставена от клиента в началото. Ползността за клиента се формира и в двата офиса. Възприемането на принципа на стандартизираните задачи в бек офиса е очевидно по-лесно постижимо, поради отсъствието на клиента. Но при верижните процеси на обслужване за разлика от стандартизираните не е достатъчно само постигане на високо ниво на представяне и изпълнение на задачите в бек офиса. Те безспорно са важни за професионалното изпълнение на услугата, но също толкова важно е как ще протече макар и ограниченият контакт с клиента, колко точна и изчерпателна ще е получената от него информация. Ефективно и ефикасно ли ще се из-



пълният дейностите във фронт офиса и какво би могло да се направи за усъвършенстването им?

Може де се направи заключението, че въвеждането на стандартизирани дейности, както в бек офиса, така и при непосредствената работа и взаимодействие с клиентите във фронт офиса би допринесло ползи за двете страни. Те ще се изразят, както по отношение намаляването на грешките и повторенията поради неточна и недостатъчна по обем информация, така и в повишаване качеството на крайния продукт на услугата. Проблемите при въвеждането на принципа при този тип процеси на обслужване може да се очакват поради необходимостта клиентът да бъде в определена степен въввлечен да изпълнява стандартни дейности, което не винаги е добре разбрано и възприето от него.

За „процесите със самообслужване“ е характерно активното участие на клиента, съчетано с ниска степен на гъвкавост по отношение на вземането на творчески решения и сложност на работата на персонала. Процесът може да бъде определен като състоящ се от стандартизирани елементи, част от които са на принципа на самообслужването. На служителите не се налага да разрешават сложни индивидуални проблеми на клиентите. Реализирането на този тип процеси се осъществява при непрекъснатата координация и взаимовръзка между дейностите на клиента и персонала във фронт офиса и бек офиса. Активното въвличане на потребителите като съпроизводители в процеса изисква наличието на ясни и точни указания по отношение изпълнението на предоставените им дейности, както и необходимите за това умения. Клиентите трябва да бъдат „обучавани“ за да се постигне по-висока ефективност на работата им и по-голямо удовлетворение от получения резултат. Процесите със самообслужване са предназначени за услуги с голямо потребление и малка сложност.

Анализът на този тип процеси на обслужване показва, че стандартизираните дейности би трябвало да се приложат в работата и на двете страни – клиенти и служители. Разработването и предлагането на клиентите за изпълнение на ясни, добре онагледени стандартни задачи би допринесло определени ползи. На първо място това ще позволи съкращаване на времето, необходимо за изпълнението на предоставените им дейности. Следването на определени инструкции при работа води до увеличаване на рутинността и опита им, което би могло да повлияе на чувството за удовлетвореност у клиентите. Проблем при въвеждането на принципа на стандартизираните задачи в процесите със самообслужване може да се очаква поради потенциалната разлика в способностите, познанията и уменията за изпълнението на конкретните дейности при различните клиенти.

„Индивидуализираните процеси“ са този тип процеси, за които най-често се смята, че не са подходящи за стандартизация. Причината е, че те се идентифицират с понятието „творчески процеси“. Характерни са с висока степен на гъвкавост, потребителска ориентираност и активно взаимодействие и участие на клиента. Те предлагат креативно, уникално решение на конкретен проблем в реално време. Често изпълнителят на процеса е и този, който го проектира. Индивидуализираните процеси се реализират от специалисти с висок професионализъм, добри умения за личностен контакт, многостранност, индивидуалност, гъвкавост и ориентация към клиентите. Тези процеси са с малка повторяемост и голяма сложност. Ако индивидуализираните процеси биха могли да се променят в посока увеличаване на производителността, то това безспорно ще ги направи по-конкурентоспособни. Някои изследователи считат, че възможности за това могат да бъдат потърсени чрез „копиране“ на уменията на най-добрите от персонала и обучението на повече изпълнители. [5]

Въвеждането на принципа на стандартизираните задачи също носи потенциал за постигане на по-висока производителност. Но, как и коя част от процеса би могла да се стандартизира? Някои изследвания показват, че типично творческите дейности в процеси от този тип, обхващат много малка част от общата работа, по-малко от 15%.[6] Причината е, че за подготовката на едно творческо решение и неговото реализиране се използва много време за набавяне и обработване на голяма по обем информация, както и за изпълнението на задачи, които са рутинни по своята същност. Следователно и при този тип процеси на обслужване има предпоставки за въвеждането на принципа на стандартизацията. Това е възможно, както по отношение на дейностите свързани с информационните потоци, така и при повтарящите се рутинни елементи на процеса. Проблем в случая може да възникне, ако изпълнението на стандартизираните задачи повлияе на търсенето от клиента и особено важно за неговата оценка на качеството индивидуално отношение от страна на специалистите, които го обслужват.

Проучванията относно разглежданата проблематика в различни литературни източници и анализът на възможностите и подходите за прилагане на принципа на стандартизираните задачи в процесите на обслужване, изпълнявани в организациите и офисите за услуги, позволява да се направят някои *изводи и обобщения*:

- Въвеждането на принципа на стандартизираните работи в процесите на обслужване може да допринесе за оптимизирането и опростяването им, да направи „неосезаемото“ в тях по-осезаемо.
- Прилагането на стандартизираните дейности позволява ранното откриване на нестандартни ситуации и условия в процеса, които биха довели до грешки и повторения, респективно намаляване на ефективността, ефикасността и качеството.
- Намирането на баланс между съдържанието на стандартизираните дейности и пълномощията на изпълнителите за откликване на променливите изисквания на клиентите в реално време е задача с повишена трудност и би могло да се окаже препятствие за ефективното въвеждане на принципа.
- Вариращата продължителност на процеса на обслужване изисква определяне на граници на времевите параметри и въграждането им в обслужващата система.
- Задължително условие за успешното приложение на принципа е създаване на механизми за поддържане на устойчивост във времето и на условия за непрекъснато усъвършенстване на стандартизираните дейности.
- Различните типове процеси на обслужване предоставят различни възможности и генерират различни проблеми при въвеждането на принципа на стандартизираните работи.
- Колкото по-ограничено е участието на клиента и е по-слаба потребителската ориентираност на процеса, изразена чрез по-малка сложност, гъвкавост по отношение на вземането на творчески решения в реално време, взаимодействие с клиента и други, толкова по-податлив е на приложението на принципа на стандартизираните дейности.

В заключение може да се обобщи, че въвеждането на принципа на стандартизираните дейности в процесите на обслужване е предизвикателство за организациите и офисите за услуги, което си струва. Важно условие в този проект е да се направи задълбочен анализ с отчитане на особеностите на различните типове процеси на обслужване. Въпреки проблемите, с които мениджърите и персоналът ще се сблъскат, ползите от прилагането на тази концепция, доказала своите предимства в материалното производство, независимо от типа на процеса на обслужване са безспорни.



Литература

1. Йоргова Ю., Изследване на процесите на обслужване в операциите на услуги, БСУ, Б., 2015.
2. Лайкър Дж., Пътят на Toyota: 14 управленски принципа от най-големия производител в света, „Рой Комюникейшън“, С., 2005.
3. Bicheno J., The Lean Toolbox for Service Systems, PICSIE Books, 2008.
4. Frei, F., Customer-Introduced Variability in Service Operations, Harvard Business School, Background Note 606-063, pp.2-19, 2006.
5. Johnston R. and G. Clark, Service operations management, FT Prentice Hall, First Edition, 2001.
6. Locher D., Lean Office and Service Simplified, CRC Press, New York, 2011.
7. Sarkar, D., Lean for Service Organizations and Offices: A Holistic Approach for Achieving Operational Excellence and Improvements, ASQ Quality Press, 2008.
8. Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R., Voss, C., „Towards a classification of service processes”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 3 No. 3, MCB University Press, 1992.
9. Teeuwen B., Lean for the public sector. The pursuit of perfection in government services, CRC Press, 2011.