

**ИЗБОР НА ПОДХОДЯЩИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА  
ПЕРСОНАЛА ПРИ РАЗЛИЧНИ ПО ТИП ПРОЦЕСИ НА  
ОБСЛУЖВАНЕ**

**доц. д-р Юлия Йоргова**  
*Бургаски свободен университет*

**SELECTION OF THE APPROPRIATE PERSONNEL'S  
COMPETENCES UNDER DIFFERENT TYPE OF SERVICE  
PROCESSES**

**Assoc. Prof. Yulia Yorgova, PhD**  
*Burgas Free University*

***Abstract:** In this paper it is provided a framework indicating the major competences to be achieved by the staff for effective performance of various types of service processes. The three types most commonly required in practice of services competences are presented. On the basis of a particular service process classification scheme examined relationship has been analyzed. Conclusions regarding compliance „competencies - type of the service process” have been formulated.*

*Key words: competences, services, types of service processes, HR practices*

Множество изследвания в областта на управлението на човешките ресурси в услугите показват силна връзка между удовлетвореността от труда на персонала и удовлетвореността на клиента от услугата. [6,9] Едно от тях разкрива, че около 2/3 от нивото на удовлетвореност на персонала от труда е резултат на действието само на три фактора: свободата на действие, предоставена на служителите от ръководството за откликване на променящите се изисквания на клиентите, пълномощията за обслужване на клиентите, познанията и уменията, които притежават за обслужване на клиентите. [12]

Това налага в организациите за услуги като особено важно следването на някои тенденции в управлението на човешките ресурси, а именно: внимателното определяне и непрекъснато развитие на необходимите компетенции на служителите и допустимите степени на отклонение за всяка от тях; предоставяне на по-широки пълномощия на служителите от «първа линия»; установяване на партньорски взаимоотношения в работния екип и с клиентите.

При реализиране на операциите на услуги са въввлечени в различна степен и двете участващи страни – персонал и потребители. Едновременността на производство и консумация, присъща на услугите, обуславя неразривната връзка между персонала със съответните поведенчески и мотивационни характеристики, компетенции и удовлетвореност от труда и клиента с неговия опит, очаквания и възприятия.

Срещата и взаимодействието между доставчика на услугата и клиента, така нареченият „момент на истината“ [10] се случва в операционната система най-вече при изпълнението на процеса на трансформация на ресурсите в готов продукт.

Процесът на трансформация в операциите на услуги съдържа два компонента – процесът на обслужване и преживяванията на клиента, като част от операциите. Операционните ръководители са изправени пред предизвикателството да управляват едновременно и двете взаимодействащи си страни.

Характерно за процесите на обслужване е голямото им разнообразие. Те се диференцират по редица важни показатели, имащи пряко отношение към решенията за управление на човешките ресурси в организациите за услуги. Различните типове процеси на обслужване изискват притежаването на точно определен тип компетенции от персонала, които са най-важни за постигане на очакваното ниво на трудово представяне, гарантиращо както качествена услуга за клиентите, така и удовлетвореност от труда за самите служители.

Целта на настоящата работа е да се представи рамка, указваща необходимите, доминиращи със значимостта си компетенции на персонала за постигането на ефективно изпълнение на различни по тип процеси на обслужване.

За постигане на целта в работата е изяснена ролята на компетенциите в управлението на човешките ресурси в организациите за услуги. Представени са трите типа най-често необходими в практиката на услугите компетенции, възприети в литературата като съставни компоненти на концептуалния модел на организацията за услуги. [9] Избрана е класификационна схема на процесите на обслужване, на базата на която да се анализира изследваната връзка. Формулирани са изводи относно съответствието „компетенции – тип процес“.

#### *Ролята на компетенциите в управлението на човешките ресурси на организацията*

Функцията по управление на човешките ресурси реализира връзката между организацията, с нейните мисия, цели и структура и работата на всеки отделен работник и служител. Възприемането на идеята за компетенциите и на базирания на компетенциите модел на управление на персонала поставя в центъра на вниманието човека с неговите характеристики и ролята му за постигане на организационните цели. Все по-често ръководителите осъзнават важността на компетентностния профил на персонала за конкурентоспособността на организацията. Идентифицирането, развитието и управлението на необходимите компетенции се превръща в един от ключовите инструменти на съвременното управление на човешките ресурси. Организациите търсят подходи и методи за постигане на максимална използваемост на познанията, уменията и социалните компетенции на служителите, както за ефективното изпълнение на операциите, така и за формулиране на дългосрочни конкурентни стратегии. Разбирането, че човешкият капитал е най-ценния ресурс на организацията е резултат, както на общото развитие на управлението на човешките ресурси като теория и практика, така и е обусловено от прехода към икономика на знанието. Компаниите, опериращи в тези условия все повече зависят от качеството на „неосезаемите“ си ресурси – човешкия капитал. Това обяснява нарастващия интерес на съвременните организации към инструментите, позволяващи идентифицирането, оценяването и развитието на най-важните за изпълнението на конкретна работа, задача, процес компетенции на персонала.

В литературата има множество определения на понятието компетенция. То е обект на дискусията между изследователите в тази област. Според някои компетен-

циите са вътрешни характеристики на човека, отнасящи се до ефективното изпълнение на дадена задача, роля или ситуация. Тези характеристики показват начините на действие, поведение или мислене.[15] Zwell ги дефинира като устойчиви отличителни личностни черти и характеристики, които определят изпълнението.[16] Компетенцията е успешно проявено съчетание, съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (желани нива на представяне) в дадена професионална роля в определена организация.[2]

Съдържанието на понятието компетенция не се изчерпва само с притежаваните от индивида знания и умения, а включва проявата на подходящи поведения в конкретната работна ситуация. За настоящото изследване интерес представлява дефиницията на термина компетенция, заложена в TENCCompetence project и представена от Griffiths & Корег по следния начин:[4]

- Компетенцията е притежание на индивида.
- Компетенцията може да бъде характеристика на отделните хора, екипи или организации.
- Компетенцията зависи от конкретната ситуация.
- Компетенцията е латентна характеристика.
- Компетенцията е идентифицирана и дефинирана в условията на определена общност на практиката.

Това, че компетенцията се определя като зависеща от средата и ситуацията, в която ще се прилага осмисля целта на настоящото изследване – да се посочат най-важните необходими компетенции при променящата се ситуация на различни по тип процеси на обслужване. Когато ситуацията, процесите и резултатите се променят, необходимите компетенции също се променят. Фактът, че компетенцията се определя като латентна характеристика показва, че тя подлежи на развитие, което трябва да се управлява в интерес на постигане целите на организацията и индивида.

Компетенциите са обект на диференциране по различни показатели в редица класификационни схеми. За целите на настоящото изследване от голямото многообразие е необходимо да се избере такъв набор от компетенции, които да са най-подходящи за изпълнението на процесите на обслужване.

#### *Компетенциите в организацията за услуги*

В литературата [9] концептуалният модел на организацията за услуги я представя като съдържаща структурен и човешки капитал. Структурния капитал или още наричан в модела „организационна компонента“ обхваща всичко, което принадлежи или може да се идентифицира с организацията, като процеси и процедури, системи, материали, физическа инфраструктура и други. Човешкият капитал е представен с три типа компетенции – поведенчески репертоар или рутина, технически компетенции и личностните характеристики.

Поведенческата рутина на персонала се отнася не толкова до образователните умения, а по-скоро до добре тренираната компетентност. Това включва качествата в ежедневна употреба, като комуникативни умения, учтивост, оказване на внимание. Това са тези компетенции, които са „видими“ за клиентите и които се проявяват при реализиране на контактите между двете участващи в процеса на обслужване страни – персонал и потребител. Авторите на концептуалния модел на организацията за услуги поставят този тип компетенции на едно ниво с организационната компонента, обосновавайки го с това, че поведенческият репертоар се влияе и дори се определя от организационни действия, като корпоративно обучение и въвеждането на стандартни процедури при изпълнение на процеса.

Техническите компетенции са характеристиките, свързани с правилното упражняване на професиите. Това включва професионални умения, които отделният индивид владее след като е получил необходимото образование (знания, диагностични и консултантски умения и т.н.). Този тип компетенции могат да обхващат широк диапазон от специфични познания и умения в определена област, необходими за ефективното изпълнение на конкретна работа.

Личностните характеристики на персонала не се свързват с конкретната професия, а с отделната личност: черти, мотивация, индивидуалност, но също и фундаментални стойности и норми, които оформят първичните отношения, например към работата или към клиентите. Те формират „ядрото“ на индивида и влияят на поведението му. Поради това не винаги хората с най-добра професионална подготовка са най-ефективно работещите.

Трите типа компетенции са взаимосвързани и си влияят. Доколко индивидът ще развие техническите си компетенции зависи до голяма степен от личностните му характеристики като мотивация за постижения и изява в професията. Придобиването на поведенческа рутина може да повлияе на чувството за идентичност на човека, на представата за социалния му статус.

Предвид уникалните характеристики на услугите и процесите на предоставянето им, като неосезаемост, едновременност на производство и потребление, присъствие и/или участие на клиента в процеса на обслужване, нетрайност е очевидно, че и трите типа компетенции са необходим арсенал на организацията за услуги. Но относителната тежест на всеки тип е различна за ефективното реализиране на различните процеси на обслужване. Правилното съчетаване на компетенции и специфичните нужди за изпълнението на конкретния тип процес е предпоставка за ефективност на работата на служителите и постигане на организационните цели. Това предполага добро познаване на характеристиките на процесите на обслужване и анализиране на изискванията, които ефективното им изпълнение предявява към персонала.

#### *Избор на класификационна схема на процесите на обслужване*

Процесът на обслужване може да бъде определен 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 продукта на услугата. 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. Изпълнението на дейностите, задачите и процедурите може да бъде локализирано, в зависимост от същността им, на различни места вътре или извън работните помещения на организацията за услуги. Част от задачите може да се изпълняват в бек офиса, далеч от клиентите, докато други са в присъствието и/или участието на клиента, независимо дали това е във фронт офиса или на територия на клиента. Всеки един от вариантите на процеса предполага и необходимостта от различни компетенции на персонала.

От литературата по управление на услугите са известни редица класификационни схеми на процесите на обслужване. [14,8,1] Може да се приеме по-скоро за актуално и днес твърдението на Silvestro et al. [14], че няма категоризация на процесите на обслужване, която да е така широко разпространена, както станалите класика класификации на типовете процеси за производство на материални продукти. [5,7,3,13]. Но за целите на настоящото изследване всяка от тях би могла да се използва и да бъде полезна като база за анализ.

Отчитайки същността на трите типа компетенции, изведени като основни структурни елементи в концептуалния модел на организацията за услуги, може да се направи следния извод. За диференциацията на процесите на обслужване е необходимо да се използват класификационни показатели, които позволяват разграничаването им по отношение на съдържанието, сложността и обхвата на задачите и дейностите, изпълнявани от персонала. Особено важно е да се отчита характерът на контактите и взаимодействието с клиентите в процеса на обслужване.

В случая ще бъде използвана класификационна матрица на процесите на обслужване от типа „две по две“.[1] В нея процесите са диференцирани по два показателя, имащи директно отношение към идентифицирането на необходимите компетенции на персонала, 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, важни за решенията относно компетенциите на персонала.

- Стандартизирани процеси.

Типични са за масовите услуги, характерни с ограничения контакт и участие на клиента в операциите, малка сложност и гъвкавост на процеса по отношение на вземане на специфични индивидуални решения от персонала. Примери за такива услуги са продажбите на дребно, услугите на кол-центровете, някои банкови услуги, транспортните услуги и др.

Отличителни белези на стандартизираните процеси са, че те са с голяма повторимост и еднородност, изискват висока производителност и ефективност. При тях чрез стриктно специфициране и контрол на отделните елементи на процеса може да се снижи разнородността и да се постигне високо качество на услугата. Те включват рутинни действия, поддаващи се на стандартизиране и автоматизация.

Изпълнението на основните задачи много често е позиционирано в бек офиса, понякога без директен контакт с клиента. Това не означава, че не се изпълняват някои от задачите във фронт офиса на фирмата, но потребителската стойност за клиента се формира предимно в бек офиса. Ефективното изпълнение на този тип процеси предполага персонал с добри технически умения и опит при изпълнение на еднородни, стандартни процедури.

- Верижни процеси.

Характеризират се с висока степен на гъвкавост и потребителска ориентация, ограничен контакт и участие на клиентите в дейностите и по-малка повторимост в сравнение със стандартизираните процеси. Примери на услуги с този тип процеси са рекламните, проектантските, застрахователните, пазарните проучвания, някои банкови услуги и др. При тях клиентите обикновено са наясно от каква услуга се нуждаят, но не са в състояние да изпълнят сами операциите, тъй като нямат познанията и възможностите за намиране на адекватно решение.

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 за-

вършващ 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. Полезността за клиента се формира и в двата офиса.

При верижните процеси на обслужване за разлика от стандартизираните не е достатъчно само персоналят да притежава технически компетенции на високо ниво. Те безспорно са важни за професионалното изпълнение на услугата, но са необходими и добри комуникативни умения за водене на диалог при макар и ограничени контакт с клиента.

- Процеси със самообслужване.

Този тип процеси се отличават с ниска степен на гъвкавост и сложност, съчетана с активно участие на клиента в изпълнение на някои от дейностите по реализирането му. Процесът може да бъде определен като състоящ се от стандартизирани елементи, част от които са на принципа на самообслужването. На персонала не се налага да разрешава сложни индивидуални проблеми на клиентите. Предназначен е за услуги с голямо потребление и малка сложност. Примери за такива услуги са супермаркетите и ресторантите на самообслужване, някои туристически услуги, фитнес клубовете, продажби на дребно чрез Интернет и др.

Служителите във фронт офиса трябва да бъдат с добри комуникативни умения и способности за бързо информиране, консултиране и подпомагане на клиентите. Така също те трябва да осигуряват бърза и надеждна връзка и взаимодействие с персонала, работещ в бек офиса, когато това е необходимо. Това извежда напред като доминиращо важна поведенческата рутина на персонала, изпълняващ тези процеси.

- Индивидуализирани процеси.

Индивидуализираните процеси са характерни с висока степен на гъвкавост, потребителска ориентираност и активно участие на клиента. Те са предназначени за изпълнението на професионални услуги като лекарски, консултантски, юридически и други.

За разлика от стандартизираните процеси при тях не е задължително следването на стриктно специфицирана технология. Предназначени са за услуги, при които желанията на клиентите са с голямо разнообразие или неопределеност. Те изискват изпълнители с висок професионализъм, добри умения за личностен контакт, много-странност, индивидуалност, гъвкавост и ориентация към клиентите. Ключова характеристика на тези процеси е, че те предлагат индивидуално, творческо решение на конкретен проблем на клиента. Често изпълнителят на процеса е и този, който го проектира. Процесът е локализиран предимно във фронт офиса.

Основно умение на персонала е да диагностицира и решава сложни специфични проблеми в реално време, което предполага много висока квалификация и трудова интензивност. Служителите са в непрекъсната обратна връзка с клиентите си и променят процеса според нуждите им. Взаимодействието е още по-голямо, когато клиентът може сам да въздейства върху процеса или изисква специално отношение към себе си. Потребителската стойност за клиента е толкова по-голяма, колкото по-добро е взаимодействието му с изпълнителите на услугата. Това дава основание да се направят следните констатации:

- Очевидно техническите компетенции са базата за реализиране на ефективни процеси. Но за достигането на такава висока степен на познания, умения и опит в определената професионална област са важни личностните характеристики на индивида. Мотивацията, нагласата и стремежът към постижения



тати са както професионалните компетенции, така и личностните характеристики на изпълнителя, без да се изключва и наличието на определена поведенческа рутина.

В заключение би могло да се обобщи: в стопанската практика, особено в по-големите организации в сферата на услугите често могат да бъдат открити повече от един от посочените типове процеси на обслужване. Например в някои банки, болниците, кантори, университетите и др. Както е видно от изложението различните типове процеси имат различни нужди по отношение на компетенциите на персонала. Различна е тежестта на отделните типове компетенции за постигане на ефективен резултат. Идентифицирането на най-важните за конкретния тип процеси компетенции би подпомогнало решенията свързани с подбора и развитието на персонала за постигане на най-добро трудово представяне, удовлетвореност от труда и успех за организацията.

Умелото управление на компетенциите чрез определяне, измерване и оценка на компетенциите на всички служители позволява да се разработи подходящ план за развитие на кариерата, който да бъде съвместим с бизнес целите на компанията, желанията за професионална реализация и удовлетвореност от труда на персонала.

#### Литература:

1. Йоргова Ю., Изследване на процесите на обслужване в операциите на услуги, БСУ, Б., 2015.
2. Томов Т., Разработване на компетентностни модели, или какво поведение е необходимо за успешно трудово представяне, ИК „Труд и право”, С., 2011.
3. Chase R.B. and Aquilano N.j., Production and Operations Management: A Life Cycle Approach, 5-th Ed., Irwin, 1989.
4. Griffiths.D & Koper, R, The TENCompetence “Personal Competence Manager”:what it is, and why is it important. TENCompetence website, 2006.
5. Hayes, R., Wheelwright, S., Linking Manufacturing Process and Product Life Cycles, Harvard Business Review, Vol. 57(1), 1979.
6. Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr., Schlesinger, L. A., The Service Profit Chain. New York, NY: The Free Press, 1997.
7. Hill T., Production/Operations Management, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, 1983.
8. Johnston R., G. Clark, Service operations management: Improving Service Delivery, 3<sup>rd</sup> ed. London, Prentice Hall, 2008.
9. Looy B.V., Dierdonck R.V., Gemmel P., Service Management: An Integrated Approach, Financial Times Pitman Publishing, First Ed., 1998.
10. Norman, R., Service Management, John Wiley&Sons, New York, 1984.
11. Oliver, R. L., Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York, NY: McGraw-Hill, 1997.
12. Schlesinger L. A., J. Zornitsky, Job satisfaction, service capability and customer satisfaction: an examination of linkage and management implications, Human Resource Planning, Vol.14, Issue 2, 1991.
13. Schroeder R.G., Operations Management, Decision Making in the Operations Function, McGraw Hill Publishing Company, 1989.
14. 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.
15. Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M., Competency at Work. Models for Superior Performance, New York: John Wiley & Sons Inc., 1993.
16. Zwell Mihael, Creating a Competence, New York, 2000.