



# Особености в управлението на хората в операциите на услуги при различни по тип контакти между персонала и клиентите

доц. д-р Юлия Йоргова  
Бургаски свободен университет

Независимо от широкото навлизане на информационните и комуникационните технологии в сферата на услугите, те все още се проектират, изпълняват и потребяват от хора. При реализиране на операциите на услуги са въвличени 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, компетентности и удовлетвореност от труда и клиента с неговия опит, очаквания и възприятия. От гледна точка на управлението на човешките ресурси при производството на услуги е важно да се отчете, че към входовете на операционната система се добавя и клиентът, който постъпва, присъства и често участва в процеса на създаване на продукта. Срещата и взаимодействието между доставчика на услугата и клиента се случват 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. Това поставя сериозни предизвикателства пред операционните ръководители, които трябва да управляват едновременно и двата компонента. От една

страна присъствието и/или участието на потребителя в операциите му позволява бързо да формира оценката си за качеството на предоставяния продукт и като следствие определя до голяма степен неговото поведение и преживявания по време на реализиране на процеса. От друга страна процесите на обслужване се характеризират с голямо разнообразие и се диференцират по редица важни показатели, имащи отношение към решенията за управление на хората. Един от най-често дискутираните и използван за класифициране, както на услугите, така и в частност на процесите на обслужване показател е наличието на контакт между доставчик и потребител на услугата. Клиентът на организацията за услуги влиза в множество различни по тип контакти, както с персонала, така и с обслужващата система, физическата среда в организацията, другите присъстващи клиенти.

Обект на изследване в статията е връзката и зависимостта между различните по тип контакти “персонал-клиент“, протичащи в операциите на услуги и подходите за управление на хората, участващи в тях. Целта е да се изяснят и анализират типовете контакти, факторите, които ги определят и им влияят и на тази база да се формулират изводи относно особеностите на управлението на хората в операциите на услуги.

**Типове контакти между персонала и клиентите в процеса на предоставяне на услугата.**

За да се осветлят ролята, мястото и взаимодействията между персонала и клиентите в процеса на производство на услугите е необходимо първо да се определи типът контакт между тях. Голяма част от услугите се характеризират и класифицират най-вече чрез типа, интензивността и спецификата на контакта и взаимодействието между доставчик и потребител.<sup>1</sup>

Контактът между клиента и организацията, известен в литературата като „момента на истината“<sup>2</sup> е обект на изследване и анализ от множество теоретици и практики в областта на

<sup>1</sup> Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, N. (2005). Operations Management for Competitive Advantage, 11th ed., McGraw-Hill/Irwin, pp. 98-105.

<sup>2</sup> Norman, R., Service Management, John Wiley&Sons, New York, 1984, p.89.



мениджмънта и маркетинга. Karl Albrecht го определя като: „Всеки епизод, в който клиентът влиза в контакт с който и да е аспект на организацията и придобива впечатление от качеството на нейните услуги“<sup>3</sup>. Настоящото изследване ще се ограничи до контактите между персонала и клиентите, свързани чрез процеса на производство и предоставяне на услугата, т.е. в рамките на операционната функция.

От специализираната литература<sup>1,4,5</sup> и практиката са известни няколко основни форми на осъществяване на контакта „персонал-клиент“ в процеса на обслужване: по телефона, без директен контакт (с писма, при напълно автоматизираните процеси, технологично базирани услуги) и „лице в лице“.

Традиционно използваните в услугите контакти „по телефона“ добиха още по-широка популярност с изграждането на Кол центрове за извършване на масови стандартизирани процеси на обслужване. Специфичното при този тип контакт между персонала и клиента е, че двете страни нямат възможността да се виждат при изпълнение на услугата и това създава голям потенциал за грешки, недостатъчно коректно разбиране на клиента и като следствие разминаване между очаквания и резултат от обслужването. Доставчикът на услугата трябва да притежава и развива вербални умения, да преценява по гласа на клиента позитивни или негативни са преживяванията му от процеса на обслужване и това да определя неговите действия по обслужването.

Процесите на обслужване без директен контакт между клиент и доставчик на услугата станаха обект на засилено внимание и изследване в последно време поради динамичното развитие на телекомуникациите и Интернет технологиите и свързаното с това широко разпространение на нови технологично базирани услуги. Това наложи преразглеждане и допълване на традиционните схващания за контакта с клиента. Редица автори,<sup>6,7,8,9</sup> предложиха свои изследвания по проблемите на

управлението на технологично базирани услуги. Разработената от Sampson класификация дефинира три нови разновидности на контакта „клиент-доставчик на услугата“ от този тип:<sup>6</sup>

– „чист виртуален контакт с клиента“ (Pure virtual customer contact), където компаниите дават възможност на клиентите да взаимодействат помежду си в отворена среда – например, SecondLife и eBay;

– „комбинация между виртуален и действителен контакт“ (Mixed virtual and actual customer contact), където клиентите си взаимодействат в среда модерирана от доставчика на услугата – например в YouTube, WikiPedia и други дискуссионни групи;

– „контакти базирани на технологии“ (Technology enhanced customer contact), при които консултант от обслужващата компания осъществява дистанционно контрол на компютъра на клиента за решаване на конкретни проблеми в работата му.

Съвременните технологии, позволяващи виртуални контакти между клиента и персонала, създават различни от традиционните възможности за потребителя да бъде по-ефективен участник в процеса на създаване на услугата, което носи ползи и на двете страни. Важно за управлението на хората при производството на услуги без директен контакт е, че тук активната роля се изпълнява предимно от клиента, който се явява ресурс за организацията, поемайки голяма част от дейностите. Това изисква задълбочено изследване на типа клиент<sup>10</sup>, техните нагласи, очаквания и компетентности за участие в процеса и определяне на адекватни подходи за ефективното им управление и обучение, ако това е необходимо.

<sup>3</sup> Haksever, C., B. Render, R. Russell, R. Murdick, Service Management and Operations, 2-nd Ed., Prentice-Hall, Inc., 2000, p.22.

<sup>4</sup> Chase R.B., Revisiting “Where Does the Customer Fit in a Service Operation?” Background and Future Development of Contact Theory, Handbook of Service Science, Springer, 2010, pp.11-17.

<sup>5</sup> Johnston, R., G. Clark, Service operations management: Improving Service Delivery, 3rd ed. London, Prentice Hall, 2001, p. 205.

<sup>6</sup> Chase R.B., Revisiting “Where Does the Customer Fit in a Service Operation?” Background and Future Development of Contact Theory, Handbook of Service Science, Springer, 2010, pp.11-17.

<sup>7</sup> Dimkov, S., Kachestvo na obsluzhvane pri tehnologichno bazirani uslugi, Sofia, Avangard Prima, 2013, 216 str.

<sup>8</sup> Boneva, M., A. Petkov, A. Nedyalkov, Metodika za izsledvane na sistemi za vzaimootnosheniyata s klienti, VII Mezhdunarodna nauchna konferentshiya, Sozopol, TU Sofia, 2015, str. 239-248.

<sup>9</sup> Boneva, M., A. Petkov, Spetsifikatsiya na e-upravlenieto v predpriyatiyaza IKT uslugi, V-ta Mezhdunarodna nauchna konferentshiya, Sozopol, TU Sofia, 2013, str. 236-247.

<sup>10</sup> Yorgova, Yu., Podkhodi za upravlenie na klientite v operatshiite na uslugi, Mezhdunarodna nauchna konferentshiya, SA “D.Tshenov”, Svishtov, Sb.dokladi, tom 6, str. 340-347.



Контактите от типа „лице в лице“ са вероятно най-сложни и изпълнени с предизвикателства по отношение на управлението на хората, участващи в процеса и те ще са най-вече обект на внимание в работата. Това е типът контакт с най-голяма интензивност на протичащите социални взаимодействия. За него е присъща по-висока степен на неопределеност, поради потенциалните отклонения в поведението, мисленето, състоянието и компетентностите на участниците. Персоналното присъствие и участие на клиента в процеса му дава възможност да оценява не само качеството, но и да има усет за рисковете, които поема с избора на конкретната услуга, организация или доставчик. Контактът «лице в лице» може да бъде с различна спецификация<sup>11</sup>, което обуславя, както разликите в производствената ефективност и продажбените възможности, така и в изискванията към компетентностите на персонала.

***Фактори, влияещи върху контактите „персонал-клиент“ в процеса на предоставяне на услугата.***

Анализът на различните типове контакт между персонала и клиентите в процеса на производство на услугите позволява да се очертаят някои основни, определящи фактори, които са от съществено значение за управлението на хората в операциите на услуги. Като такива могат да бъдат посочени:

**Организацията.** На първо място трябва да бъде отчетена ролята на организацията, предоставяща услугата. Тя представлява средата, в която се осъществяват контактите. В този смисъл може да се предположи, че организационната среда ще влияе най-много при контактите „лице в лице“. Някои автори<sup>12</sup> приемат организацията като трети участник в реализиране на контактите между персонала и клиентите и посочват, че това би могло да е причина за допълнителни конфликтни ситуации, независимо в публичния или в частния сектор оперира. Например, провеждането на административната реформа в публичните институции постави сред

основните си цели увеличаване на ефикасността на публичните услуги в рамките на ограничен бюджет. Това налага въвеждането на ясни правила и процедури в работата на персонала, които водят до икономии, но стесняват пълномощията на служителите и възможностите им да реагират на индивидуалните нужди на потребителя бързо и в реално време. Като следствие в «момента на истината» гражданинът – клиент на публичната институция може да почувства неудовлетвореност от обслужването и това ще повлияе директно на оценката му за качеството на услугите. От друга страна, ограничената свобода на действие на въвлечените в директния контакт служители и стремежът към ефикасност на дейностите, би могло да доведе до поведение, създаващо в клиента усещането, че е под непрекъснат контрол и неговото преживяване и мнението му за качеството на услугата не се вземат под внимание. Така в процеса на обслужване се появява още един източник на конфликти. Аналогична е ситуацията в бизнес организациите за услуги, чиято присъща цел е постигане на печалба и конкурентност чрез разходно превъзходство.

Организацията може да влияе на контактите между персонала и клиентите не само чрез физическата среда, в която се реализират, но и чрез организационната си култура. Тя е тази невидима сила, която определя споделените ценности между служителите в организацията и създава норми на поведение на персонала, контактуващ с клиентите. Това позволява на организацията да предостави по-широки пълномощия и повече свобода във взаимодействието с клиентите на служителите във фронт офиса. Така може да се намали необходимостта от непрекъснат надзор и да се избере подходящата система за контрол на работата на персонала, стимулираща по-висока мотивация, креативност и удовлетвореност от труда на служителите.

**Концепцията за услугата** е друг определящ за типа и характера на контактите «персонал-клиенти» фактор. Услугите са предназначени да задоволява определени потребности на клиента, които са в различна степен нематериални. Поради това е необходимо всеки продукт да бъде дефиниран според нуждите на клиента и неговите очаквания за преживяване и резултат при

<sup>11</sup> Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, N. (2005). Operations Management for Competitive Advantage, 11th ed., McGraw-Hill/Irwin, p. 105.

<sup>12</sup> Fitzsimmons, J.A., M.J. Fitzsimmons, Service Management: Operations, Strategy and Information Technology, Mc Graw Hill, Fourth Ed., 2004, p.99.



получаване на услугата. Концепцията е тази, която описва услугата за всички, които по един или друг начин са въввлечени в създаването и ползването и – клиенти, персонал и други контактуващи страни. В нея услугата трябва да бъде представена с термините на резултата и ползите, които тя носи на потребителите. Тя включва предназначението, стойността и цената на услугата, дефинирането на пазарните сегменти и др. Концепцията определя процеса на трансформация и типа на контактите, протичащи при неговото изпълнение. От нея като изходна база започва проектирането и конкретизирането на атрибутите на пакета на услугата, процеса на производството, включително и съдържателната страна на избраните по тип контакти между персонал и клиенти.

Всичко това прави концепцията за услугата особено важна за управлението на организацията и в частност на хората, участващи в създаването на продуктите и. Природата на услугите въвежда едно голямо разнообразие по отношение на нуждите на потребителя и нуждите на служителя. Там където няма ясна концепция е доста трудно да се развие система за предоставяне на услуги, която да посреща хетерогенните им потребности.

*Операционните ръководители* са активна страна при вземането на решения, свързани с контактите «персонал-клиенти», респективно с управлението на хората, участващи в тях. Решенията за контактите, протичащи между участниците в процеса на доставяне на услугите имат различен фокус и се вземат от операционните ръководители на различните йерархични нива в организацията. Типът на контактите се определя още при разработване на стратегическата визия и концепцията за услугата и е решение със стратегически характер. Изборът зависи от други решения на това ниво като предназначение на услугата, обслужваща система, технология, степен на автоматизация, производствени мощности, характеристики на потенциалните клиенти и др. Операционните мениджъри от низово и средно ниво са отговорни за ежедневното управление на операциите и в частност за осигуряване на ефективност и ефикасност на контактите между клиенти и персонал. В тази връзка трябва да се отбележи, че в техните отговорности попадат и решенията свързани с широтата на

пълномощията, дадени на служителите, системите за контрол на резултата от предоставената им свобода на действие, екипната работа, мотивацията на служителите за коректно взаимодействие с клиентите и други важни за реализиране на контактите проблеми. Особено важно е да се отчете важната роля на ръководителите от първа линия в управлението на клиента и неговите преживявания в процеса на обслужване и контакт със служителите и другите клиенти в системата.

*Контактният персонал* със своите характеристики е основен фактор, определящ ефективността на контактите с клиента. В практиката на организациите за услуги се счита за важно следването на някои тенденции в управлението на човешките ресурси, а именно: внимателното определяне и непрекъснато развитие на необходимите компетенции на служителите от фронт офиса, идентифициране на възможните степени на отклонение за всяка от изискваните компетентности, установяване на партньорски взаимоотношения в работния екип и с клиентите, предоставяне на по-широки пълномощия на служителите от «първа линия». Като най-подходящи за персонала в организациите за услуги се посочват три типа компетентности – поведенчески репертоар, технически компетенции и личностни характеристики. Първият тип включва способността на служителя да контактува учтиво, доброжелателно и с внимание, независимо по телефона, чрез писма или директно с клиента. Този тип компетентности се считат за част от структурния капитал на организацията, каквито са процесите, системата, физическата инфраструктура, тъй като поведенческият репертоар се влияе и дори се определя от организационни действия, като корпоративно обучение и въвеждането на стандартни оперативни процедури при изпълнение на услугата. Техническите компетенции включват широк набор от знания и умения в професионалната област. Това са характеристиките, свързани с правилното упражняване на професиите и включват професионалните умения, които отделният индивид владее след като е получил необходимото образование (технически познания, диагностични и консултантски умения и т.н.). 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 потребителите. Относителната тежест на всеки от трите категории компетенции не е еднаква за различните типове контакти, реализирани в процеса на обслужване. За да се изведе тази зависимост е необходимо да се анализира връзката между типа на процеса на обслужване и необходимите за изпълнението му тип контакт и компетентности на персонала. Някои емперични изследвания<sup>13</sup> показват например, че за служителите от фронт офиса на една дистрибуционна компания най-важни са характеристики като комуникационни умения, потребителска ориентираност, бързина, енергичност, които могат да бъдат отнесени най-вече към поведенческия репертоар. Докато за служители от бек офиса, които не осъществяват директен контакт с клиентите, относителната тежест ще падне върху техническите компетенции. Особено важно е всички процедури по подбор, оценка и развитие на персонала да са изградени с пълната яснота за необходимите компетенции на служителите за изпълнение на трудовите им задачи.

*Клиентът* присъства и често участва в процеса на производство на услугата и като участник може директно да влияе на ефективността на контактите с персонала. В този смисъл може да се твърди, че най-голяма е възможността му да влияе при реализирането на контактите «лице в лице». В процесите на обслужване, при които се реализира този тип контакти, клиентът може да заема различни роли. На входа на обслужващата система той специфицира услугата, която желае да получи. В процеса на обслужване той е едновременно «контрольор на качеството» и «съпроизводител». Във всяка една от ролите, които изпълнява, клиентът взаимодейства в определена степен с персонала и останалите присъстващи клиенти и така е потенциален източник на неопределеност и конфликти. Това създава редица предизвикателства пред служителите и операционните ръководители и изисква от тях да притежават компетенции за работа с и управление на различни по тип

клиенти в различни ситуации.

*Типът на процеса на обслужване* е определящ фактор за характера и съдържанието на контакта между персонал и клиенти. Процесите са с голямо разнообразие, но те се диференцират по показатели, които имат пряко отношение към управлението на хората в операциите на услуги. Такива са например степента на контакт и участие на клиента, гъвкавостта на процеса и потребителската му ориентираност, пълномощията на персонала, мястото на изпълнение, обекта на въздействие, броя обслужени заявки за определен период от време и др.<sup>14</sup>

### ***Изводи относно управлението на хората в операциите на услуги.***

Представената информация от различни литературни източници, направеният анализ и разсъждения по проблематиката, обект на изследване в настоящата статия дава основание за формулирането на множество общи и конкретни изводи за особеностите в управлението на хората в операциите на услуги. Тук ще бъдат представени само някои от тях, следвайки хода на изложението.

1. В операциите на голяма част от услугите присъстват или участват и клиентите, което обуславя необходимостта от тяхното адекватно управление. Това обяснява разширения обхват на решенията на операционните мениджъри в услугите – не само за управление на персонала, а на всички хора, играещи някаква роля в процеса на трансформация на ресурсите в готов продукт.

2. Различните типове контакти между персонала и клиентите предполагат различни подходи на управление. За контактите, осъществявани по телефона, акцентът е върху обучението и развитието на поведенческия репертоар на служителите и по-специално на уменията им да улавят в комуникацията нагласите и настроенията на клиента само по гласа.

3. Липсата на директен контакт между персонала и клиентите, както е например при предоставянето на технологично базирани услуги, изисква добри технически компетенции от служителите, но така също и от клиентите за изпълнение на приспадащата им се част от

<sup>13</sup> Looy, B.V., Dierdonck R.V., Gemmel P. (1998). Service Management: An Integrated Approach, Financial Times Pitman Publishing, First Ed., 1998, p 218, 215

<sup>14</sup> Yorgova, Yu., Изследване на протшесите на обслужване в оперативните на услуги, BSU, B., 2015, стр.58-63.



процеса. Управлението на хората в този тип неопосредствени контакти предполага действия по идентифициране на нивото на познанията и уменията на клиентите и при необходимост създаване на условия за развитието им до нужното ниво.

4. Към персонала в организации, предоставящи технологично базирани услуги се поставят изисквания за висок професионализъм и интелектуални способности. Процедурите по подбор, наемане и развитие на служителите трябва да са разработени с презумцията, че за успеха на компанията са необходими таланти.

5. Управлението на хората, участващи в реализирането на контактите от типа „лице в лице“ е най-сложно и изпълнено с неопределеност и риск от грешки. На практика ръководителите трябва да управляват интензивно протичащи социални контакти между хора с различни компетенции, очаквания, нагласи и личностни качества. Подходите за управление и изискванията към персонала и клиентите се различават и в зависимост от широтата на спецификацията на конкретния контакт.

6. Към основните фактори, които влияят на контактите „персонал-клиенти“ и са от съществено значение за управлението на хората в операциите на услуги могат да бъдат отнесени: организацията, концепцията за услуга, операционните ръководители на различните йерархични нива, контактния персонал, клиентът, типът на процеса на обслужване.

7. Особено важно за управлението на персонала е да бъдат определени точно необходимите компетенции за реализиране на различните типове контакт с клиентите и на тази база да се определят процедурите по подбор, оценка и развитие на персонала.

В заключение трябва да бъде отбелязано, че проблемите, свързани с управлението на хората в операциите на услуги съдържат множество аспекти, които е необходимо и полезно да бъдат изследвани в дълбочина. Настоящата статия обхваща една малка част от проблематиката. Изследването би могло да продължи с анализиране на връзката между типа на процеса на обслужване, типа на реализираните контакти и особеностите на управлението на хората, участващи в тях. Друго интересно продължение на изследването би било и проучване на влиянието на някои психологически фактори

върху контактите между участниците в процеса на производство и предоставяне на услугите.

#### **Използвана литература:**

Boneva, M., A. Petkov, Spetshifika na e-upravlението v predpriyatiyaza IKT usluzhi, V-ta Mezhdunarodna nauchna konferentshiya, Sozopol, TU Sofia, 2013, str. 236-247.

Boneva, M., A. Petkov, A. Nedyalkov, Metodika za izsledvane na sistemi za vzaimootnosheniyata s klienti, VII Mezhdunarodna nauchna konferentshiya, Sozopol, TU Sofia, 2015, str. 239-248.

Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, N., Operations Management for Competitive Advantage, 11th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2005, p. 98.

Chase R.B., Revisiting “Where Does the Customer Fit in a Service Operation?” Background and Future Development of Contact Theory, Handbook of Service Science, Springer, 2010, pp.11-17.

Dimkov, S., Kachestvo na obsluzhvanе pri tekhnologichno bazirani usluzhi, Sofia, Avangard Prima, 2013, 216str.

Fitzsimmons, J.A., M.J. Fitzsimmons, Service Management: Operations, Strategy and Information Technology, Mc Graw Hill, Fourth Ed., 2004, p.99.

Haksever, C., B. Render, R. Russell, R. Murdick, Service Management and Operations, 2-nd Ed., Prentice-Hall, Inc., 2000, p.22.

Johnston, R., G. Clark, Service operations management: Improving Service Delivery, 3rd ed. London, Prentice Hall, 2001, p. 205.

Looy, B.V., Dierdonck R.V., Gemmel P. (1998). Service Management: An Integrated Approach, Financial Times Pitman Publishing, First Ed., 1998, p. 218.

Norman, R., Service Management, John Wiley&Sons, New York, 1984, p.89.

Yorgova, Yu., Izsledvane na protshesite na obsluzhvanе v operatshiite na usluzhi, BSU, B., 2015, str.58-63.

Yorgova, Yu., Podkhodi za upravlenie na klientite v operatshiite na usluzhi, Mezhdunarodna nauchna konferentshiya, SA “D.Tshenov”, Svishtov, Sb.dokladi, tom 6, str. 340-347.