

## РОЛЯТА НА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОТ СФЕРАТА НА УСЛУГИТЕ

Евангелий Андронов, Юлия Маринова  
Университет за национално и световно стопанство - София

Проблемът с кадровото осигуряване на организациите в сферата на услугите е от първостепенно значение, предвид същността и основните характеристики на услугата. В разработката се изяснява ролята на персонала в организациите за услуги в зависимост от вида на услугата и спецификата на самата организация, която я предоставя. Като рамка за формулиране на управленски изводи е предложен схематичен модел на организация за услуги.

**Ключови думи:** класификация на услугите, модел на организация за услуги и др.

**Key words:** classification of services, model of service organization and others.

За да се очертае ролята на персонала в процеса на създаване и доставяне на услугите е необходимо да се отчете от една страна вида на услугите, а от друга спецификата на организацията, която ги създава и предлага на пазара.

Услугите са известни с огромното си разнообразие. За да бъде разработен водещ модел за формулиране на управленски изводи относно ролята на персонала в процеса на създаване и доставяне на услугите, е необходимо да се тръгне от конкретна класификационна схема, която разпределя различните услуги в по-големи групи със сходни параметри на основните им характеристики. Според една такава класификация [1], чрез комбиниране на измеренията едновременно, степен на контакт с клиента и степен на гъвкавост на процеса, услугите са разделени в четири групи: стандартни, персонални, професионални и целеви верижни услуги.

Различните видове услуги изискват различни подходи при управлението. Това въздейства и на начина, по който ще бъдат проектирани отделните части на организацията за услуги.

Най-общо може да се каже, че организацията за услуги включва четири различни части, които могат схематично да се разположат в четириъгълника на фиг. 1. Изводи относно ролята на персонала в организациите могат да се направят след като бъде проследена относителната тежест и взаимовръзката между отделните компоненти на организацията при изпълнението на различните видове услуги.

Различните компоненти на организацията формират нейния структурен и човешки капитал. Какви са тези различни части на организацията за услуги?

1. Организационен компонент – включва всичко, което принадлежи на самата организация и ясно се идентифицира с нея: процеси, операции,

СТРУКТУРЕН КАПИТАЛ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА	
<p><b>1</b></p> <p>ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМПОНЕНТ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- процеси и операции;</li> <li>- системи;</li> <li>- физическа инфраструктура;</li> </ul>	<p><b>2</b></p> <p>ПОВЕДЕНЧЕСКА РУТИНА НА ПЕРСОНАЛА</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- комуникативни умения;</li> <li>- степен на компетентност;</li> </ul>
<p><b>3</b></p> <p>ЛИЧНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПЕРСОНАЛА</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- индивидуалност;</li> <li>- мотивация;</li> <li>- отношение към работата;</li> <li>- отношение към клиентите;</li> </ul>	<p><b>4</b></p> <p>ТЕХНИЧЕСКИ УМЕНИЯ НА ПЕРСОНАЛА</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- професионални умения;</li> <li>- квалификация;</li> <li>- познания;</li> </ul>
ЧОВЕШКИ КАПИТАЛ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА	

Фиг. 1. Основни компоненти на организацията за услуги

системи, структури, инфраструктура, физически компоненти, репутация и т.н.

2. Поведенческата рутина на персонала се отнася не толкова до образователните му умения, но по-скоро до добре тренираната компетентност. Това включва качествата в ежедневна употреба, като комуникативни умения, учтивост или оказване на внимание. Вместо поставянето на последния елемент в долната половина на четириъгълника т.е. към компонентите, формиращи човешкия капитал на организацията, той е установен на едно ниво с организационния компонент, тъй като този поведенчески репертоар се влияе и дори се определя от организационни действия, като корпоративно обучение и въвеждането на стандартни оперативни процедури при изпълнение на услугата.

3. 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.

4. Техническите умения са характеристиките, свързани с правилното упражняване на професиите. Това включва професионални умения, които отделният индивид владее след като е получил необходимото образование (технически познания, диагностични и консултантски умения и т.н.).

Погледът към една конкретна организация за услуги разкрива, че центърът на гравитация, който е определен чрез относителното тегло за всеки компонент ще попада в една от частите на четириъгълника. Една организация за услуги като Мак Доналдс например, ще е разположена в горната част. Успехът и зависи много от системата, структурата, политиката, инфраструктурата, операциите и технологията, както и от систематичното обучение на "поведение" на неговия обслужващ персонал.

Във фирми от този тип са разработени голяма група стандартни операции, описващи и контролиращи поведението на служителите, което е гаранция за успех. Нужните технически умения са по-скоро ограничени. В тази част попадат организациите, доставящи групата услуги, наречена в използваната класификационна схема "стандартни услуги". Те се извършват на фабричния принцип. Операциите, изпълнявани от персонала са най-често стандартни, рутинни, предварително описани. Служителите вземат малко решения от просто естество и са взаимозаменяеми. В тази група попадат ресторантите за бързо хранене, търговията на едро и дребно, хотелите, авиокомпаниите, телекомуникационните компании и др.

Висока степен на едновременност и контакт с клиентите и ниска степен на гъвкавост на проце-

са са характеристиките на т.нар. "персонални услуги". Към тази група могат да бъдат причислени фризьорските, козметичните, фотографските, развлекателните и др. услуги. При тях е налице личен контакт по време на процеса на доставка. Обслужващият персонал и потребителят си взаимодействат в различна степен. Операциите при доставка на услуги са по-скоро стандартизирани и на персонала не се налага да разрешава сложни индивидуални проблеми на клиентите. Обикновено този вид услуги се изпълняват в малки и средни по своя мащаб организации. В четириъгълника от фиг. 1 те гравитират по скоро към втората част.

"Целевите верижни услуги" се характеризират с висока степен на гъвкавост на процеса по отношение вземане на специфични решения от доставчика на услугата, ниска степен на едновременност и ограничен контакт с клиента. Обикновено в тези случаи клиентите са наясно от какво имат нужда, но не са в състояние да изпълнят сами операциите, тъй като нямат познания и възможности относно нужната технология и за намиране на адекватно решение. Клиентът поставя своите искания, дава началната информация, следват част от операциите, ако е необходимо отново взаимодействие с доставчика и изпълнение на останалата част от операциите. Взаимодействието между потребител и производител гравитира около поставената цел. Тук могат да бъдат класифицирани ремонтните, инженерно-техническите, счетоводните, банковите и др. услуги. Центърът на тежест в организации предоставящи този вид услуги е по-скоро върху техническите умения на персонала и по-малко върху личностните му характеристики. Ключовото умение на доставчика на услугата е да решава индивидуални сложни проблеми творчески, с използването на нововъведения. При изпълнението на операциите участието на клиента не е възможно, поради сложността на процеса и липсата на достатъчно компетентност.

Чистите "професионални услуги" са с висока степен на гъвкавост на процеса, контакт с клиента и едновременност на производство и консумация. Ключово умение на персонала, доставящ този тип услуги е да диагностицира и решава сложни специфични проблеми в реално време. За разлика от целевите верижни услуги тук активното участие на клиента в процеса на вземане на решение е наложително. Тези услуги се осигуряват от персонал с много висока квалификация и трудова интензивност. Това са хора с традиционни професии като юристи, лекари, преподаватели и др. Те предоставят силно специализирани услуги, съобразени с изискванията на клиентите и взаимодействието с тях е високо. Те са в непрекъсната обрат-

на връзка с клиентите си и променят услугата според нуждите им. Взаимодействието е голямо, когато клиентът може да въздейства върху процеса и изисква специално отношение към себе си и услугата. Такава организация до голяма степен зависи от качеството т.е. от "техническите умения" и "личностните характеристики" на професионалистите, работещи в нея. При професионалните услуги клиентите не само очакват високо квалифицирана услуга, но те могат да предявят претенции и за това кой ще осигурява услугата. Потребителите желаят да бъдат обслужени от определен лекар, адвокат, преподавател. Те не желаят просто някой да изпълни услугата.

Моделът на четириъгълника, показващ схематично основните компоненти на една организация за услуги може да се използва като рамка за управленски действия. В него ясно се очертава първостепенната роля на персонала в организациите от сферата на услугите. Той помага организацията да се ориентира за мястото си спрямо другите организации и да сравни себе си с конкурентните фирми.

Анализирайки тежестта на отделните компоненти при изпълнението на различните групи услуги, както и взаимовръзката между тях вътре в организацията могат да се направят следните изводи за управлението на организациите за услуги от различните типове::

1. За да функционира добре една организация за услуги е нужен баланс между четирите и основни компонента. Не е препоръчителна позиция твърде близка до една от ъгловите точки на четириъгълника. В организация, в която е силно доминиращ организационният компонент (квадрат 1), системата на доставка на услуги би могла да бъде навременна, резултатна, еднородна или ниско стойностна, но би могла да бъде възприета като студена, безчувствена, безинтересна. Подобна организация би била насочена към основния проблем, но ще пренебрегне много периферни нужди на потребителя.

Системата на услугите в организация, която се разполага в долния ляв ъгъл (квадрат 3) се възприема като дружелюбна, персонална, заинтересована, грижовна, топла, но в същото време е бавна, несъдържателна, неорганизирана, хаотична, неубедителна и некомпетентна. Такава организация е адресирана към периферните нужди, но не и към основната нужда.

Организация, която е твърде близо до долния десен ъгъл на четириъгълника (квадрат 4) има система за доставка на услуги, която отново е много добре адресирана към основната нужда, достатъчно е гъвкава за да диагностицира и третира отдел-

ни проблеми, но е безчувствена, студена апатична и незаинтересована за потребителя като личност и е вътрешно ориентирана.

Балансът не означава, че всички организации за услуги трябва да са поставени в центъра на четириъгълника, но по-скоро трябва да се избягват крайните позиции. Разположението им зависи от спецификата на организацията за услуги и от мястото на конкретната услуга в матрицата на услугите.[1] При това положение понякога е по-добре да се акцентира върху личностните характеристики или техническите умения на персонала, а в други случаи върху поведенческата му рутина или върху организационния компонент.

2. Различните компании от един и същи сектор могат да са разположени на различни места, в зависимост от стратегията им за конкурентноспособност. Едната може да инвестира повече ресурси в оборудване и автоматизация, т.е. в горния ляв ъгъл на четириъгълника, и по този начин набляга на една ефикасна, бърза и гладка връзка между клиента и организацията. Другата може да фокусира повече на развитието на експертните познания на нейните служители, така че те да могат да предоставят по-добри услуги на всеки клиент. Трета може да се концентрира повече на развитието на уменията на персонала, в резултат на които клиентът да чувства топла, приятелска и поддържаща атмосфера. Такова развитие на персонала е по-продължително от обикновена подготовка и включва различни политики за управление на персонала като селекция, тренировки и промоции.

3. Важността на това да се направят клиентите лоялни и те да продължават да бъдат такива възможно най-дълго е голяма. В някои случаи лоялността на клиента е към "системата" – това е в предприятията с доминиращ организационен компонент. В останалите случаи те са по-лоялни към личността, която осигурява услугата. В последния случай, организацията е по-уязвима. Когато определен служител напусне организацията, клиентите може да си отидат с него или нея.

4. Колкото по-силно е застъпен организационният компонент в една организация, толкова по-лесно е да определи концепцията за услугите и по-лесно е да я промени в друга насока. Ако е нужно развитието ще бъде по-лесно и бързо. Концепцията също е по-лесна за избиране. Обикновено е много трудно да се промени концепция, която до голяма степен е зависима от хора. Без да се променят хората, може би няма да е възможно да се поддържа една и съща концепция. А развитието обикновено е по-бавно.

5. Моделът на четириъгълника може да помогне при изборът между система на централизи-

рано или децентрализирано управление на организацията. Очаква се организациите, които се намират в горната част на схемата да бъдат управлявани по-централизирано от тези, които са по-близо до долната линия. Има повече стандартизация, повече възможности за икономии в мащаб, повече централизиран контрол върху концепцията за услугите, повече стандартни операции за следване, повече централно трениране.

В дъното персоналят ще има по-голяма независимост. Ще има и трябва да има доста толерантност към различните методи във всички области на управление (политика за човешките ресурси, реклама и т.н.). Тренировъчният модел ще бъде по-скоро "чирашки" модел, където по-младия служител е обучаван за работата под директното наблюдение на по-старши колега.

Анализирайки мястото и ролята на персонала при изпълнението на различните групи услуги в условията на очертаните вече типове организации могат да се направят следните изводи:

1. Изпълнението на стандартните услуги изисква от персонала технически умения, стандартни операции, ориентирани към ефективно производство, което се доближава до това на стоките. Това позволява да се увеличи контролът на качеството, по подобие на фирмите от материалното производство, чрез проверка на качеството, когато услугата е произведена, но преди да бъде доставена на клиента. Очевидно това не е толкова лесно за услугите, както е за стоките, поради по-голямата им неосезаемост. Силно стандартизираните услуги изискват управлението на операциите да представи имиджа на услугата, да мотивира работни-

ците, извършващи рутинна работа и да поддържа стандартни процедури.

2. Стандартните и целевите верижни услуги се извършват в системи със слаб контакт с клиента. Такива системи като цяло изискват работна сила с технически умения, ориентирана към ефективно производство, добре определени процедури и гладък поток.

3. При персоналните услуги човешкият фактор е от съществено значение. Необходимо е ръководителите да отделят специално внимание на служителите, занимаващи се с потребителя. Те представляват фирмата, осигуряваща услугата и потребителят ще идентифицира техните действия и поведение с нея. По-доброто планиране на услугите и по-специално на момента на взаимодействие между доставчика на услуги и клиента може да намали нивото на разнородност. Обучението на служителите да взаимодействат с клиента, да бъдат последователни и да се справят с конкретни ситуации, може да допринесе за еднородността на техните действия.

4. Професионалните услуги, поставят ударение върху изискванията на клиентите, предявяват предизвикателство пред управлението за намаляване на разходите и цените, за поддържане на качеството, за контролиране на намесата на клиентите и намаляване на текучеството на висококвалифицираната работна сила. При професионалните услуги клиентите не само очакват високо квалифицирана услуга, но те се интересуват и от личността, осигуряваща услугата.

#### Литература

1. Андронов Ев., Маринова Ю., Триизмерна матрица на услугите, Юбилейна научна конференция "Университетът през третото хилядолетие", БСУ, Годишник на БСУ, том V, Бургас, 2001.

## THE ROLE OF PERSONNEL IN THE ORGANIZATIONS IN AREA OF SERVICE

Evangelii Andronov, Julia Marinova  
University of National and World Economy – Sofia, Bulgaria

### SUMMARY

The problem with electing personnel in organizations in the sphere of services is of an important value taking into consideration the essence and the basic characteristics of services. The research clarifies the role of the personnel in the service organizations depending on the type of the service and the peculiarities of the organization, that is represented. A schematic model of a service organization is presented as a frame for formulation of managerial conclusions.