

FRI-ONLINE-1-EM1-15

CHALLENGES TO HUMAN RESOURCES IN SERVICE MANAGEMENT^{31 32}

Assoc. Prof. Dr. Anton Nedyalkov

Department of Business Development and Innovation,

University of Ruse “Angel Kanchev”

Tel.: +359886934819

E-mail: anedyalkov@uni-ruse.bg

***Abstract:** The purpose of this paper is to highlight some misunderstandings on human relationship management concerning services. How we can manage the front- and/or back office people? Are they involved in the service process? How to provoke them? It is underlined that there are challenges, which are outstanding to penetration of customer in service process in terms of human resources. In the terms of theory, it is normal to use and study the relationship between the degree of customer contact and service approaches (individuals and flow line). Evaluation scheme has been adapted to check various customer service tools.*

***Keywords:** Service Management, Human Resources.*

***JEL codes:** L21, L29, M20.*

ВЪВЕДЕНИЕ

Спецификите в управлението на човешките ресурси на сервизните организации са обусловени преди всичко от особености в операциите, свързани с личния контакт. По правило в материалното производство работниците остават „извън сцената” – техният външен вид, поведение, начин на говорене, чувства, практически нямат ефект нито върху обслужването на клиентите, както и върху оценката на продуктите от гледна точка на потребителския подход.

Ролите, които служителите от фронт и бек офиса „играят” в сервизния сектор могат да са определящи както на стратегическо, така и на оперативно ниво.

Служителите от фронт офиса, които чрез натрупване на данни за търсене и предлагане на услуги, са несъмнено полезен източник на информация при разработване и/или адаптиране на стратегически решения, но в същото време бек офиса в организацията може да даде също толкова ценна информация за определена услуга, при това може и да влияе върху търсенето и предлагането на продукта.

Служителите на фронт офиса са в състояние да превърнат процеса на обслужване в „шоу” или „досада”, като по този начин определят интереса или нежеланието за ползване на услуги (Balayeva, Predvoditeleva & Reshetnikova, 2010), докато това не може да се получи при бек офиса, поради една проста причина – клиентите не ги виждат.

Знанията, уменията и компетенциите на персонала са фактори за ефикасно и ефективно функциониране на сервизните организации. Естествено през последните години са разработени редица подходи за управление на служителите от фронт и бек офиса, които в определена степен се избягват като тематика у нас.

³¹ Докладът е представен на научна сесия на 29.10.2021 в секция „Икономика и мениджмънт 1“ с оригинално заглавие на български език: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА УСЛУГИТЕ.

³² Проучването е в рамките на проект 2021-БМ-01 „Изследване адаптацията на бизнес системи към условията на динамично променяща се среда“, финансиран от ФНИ на РУ „Ангел Кънчев“.

Разбира се, тук, трябва да се отдаде необходимото уважение на автори като: [Andronov & Marinova \(2002\)](#); [Boneva \(2013\)](#); [Yorgova \(2016\)](#), които имат определен принос към идеята за човешкия фактор в сервизния сектор.

В този ред на мисли по-долу са посочени методи, които са получили признание в световната литература за проблемите на кадровото осигуряване в обслужващите организации.

Вероятно специалистите по управление на човешките ресурси е необходимо да се запитат кое отличава и какви са разликите и/или предизвикателства в материалното и нематериалното производство.

Осветлеността по тази тематика е достатъчна да се формулира **целта** на настоящата разработка – да се открият предизвикателствата (особеностите) в управлението на човешките ресурси с фокус върху услугите, като на тази основа се предложат решения, осигуряващи нормално протичане на сервизните операции. За изпълнението на целта са поставени следните **задачи**: 1) да се анализира теоретично зависимостта между „степен на контакт с клиента“ и подходите за изпълнение на производствения (сервизния) процес; 2) да се рационализира оценъчен подход за позицията на човешките ресурси в сервизната система.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Индивидуален подход или метод на поточната линия

Един от най-известните подходи за управление е методът на делегирането (упълномощаване, овластяване), при което на служителите се предоставя определена свобода при вземане и изпълнение на решения, при условие че те са подведени под отговорност за своите действия ([Bowen & Lawler, 1992](#)).

[Bowen & Lawler \(1992\)](#) посочват, че делегирането по своята същност е противоположно на стандартизация на работните задачи и високо ниво на технически умения в организацията, което е характерно за метода на поточната линия. В същото време служителите играят ролята само на „зъбни колела в механизма“, осигуряващи безпроблемното функциониране на „поточната линия“.

Делегирането, като подход, има различна концептуална рамка и се основава на следните правила ([Bowen & Lawler, 1992](#)), адаптирани към сегашно време:

- информацията за резултатите от дейностите трябва да бъде отворена и да се съобщава на служителите;
- финансовите резултати трябва да бъдат изрично взети предвид при формиране на система за възнаграждение на персонала;
- служителите трябва да притежават професионални знания и умения, които им позволяват да допринесат са ефикасно и ефективно изпълнение на дейностите на организацията;
- персоналот трябва да има властта да взема решения.

Ако се адаптира теорията на [Hersey & Blanchard \(1988\)](#) за ситуационно лидерство и теорията на операционния мениджмънт на услугите ([Chase, 1981](#); [Chase & Dasu, 2001](#); [Chase, Jacobs & Aquilano, 2005](#)) могат да се използват две относителни нива на делегиране с фокус към услугите – „Подкрепящо поведение“ и „Директивно поведение“, показани на **фиг. 1**.

- индивидуален подход с делегиране (висока степен на контакт с клиента) ;
- участие в изпълнението на работни задачи (от служителите);
- участие в разработването на предложения (от служителите);
- метод на поточната линия (ниска степен на контакт с клиента).



Фиг. 1. Принципна схема на зависимостта „индивидуален подход-поточна линия“

При висока степен на ангажираност служителите са добре информирани за дейностите на организацията, имат правомощия да вземат сами решения, притежават необходимите знания и умения и демонстрират ангажираност към организацията.

Участието в изпълнението на работни задачи означава използване на по-широк набор от умения от персонала, отговорност при изпълнението на операциите, гъвкав отговор на променящите се ситуации и наличие на система за обратна връзка в организацията.

При разработването на предложения се предполага, че в сервизната организация има формална система за събиране на предложения, но съдържанието на работните задачи на практика съответства на метода на поточната линия.

В този смисъл делегирането като метод може да има както положителни, така и отрицателни последици за организацията, което е показано в **табл. 1**.

Таблица 1. Индивидуален подход и метод на поточната линия в сервизните организации

Индивидуален подход	Метод на поточната линия
Удовлетворяват се „капризи“ от страна на клиента. Загубата на време с ръководството е малка, тъй като не е нужна консултация с него. Липсва фразата: „Това не е от моята компетентност!“	Увеличават се разходите за подбор и обучение на персонала. Голяма част от служителите се нуждаят от допълнително обучение, по-специално – за развитие на умения в делегирана среда.
Налице е бърза реакция при неудовлетвореност на клиента и възможност да се компенсират допуснати грешки в хода на изпълнение на услугата.	Предполага се повишена отговорност на служителите, които обаче обикновено работят по „по стандартна схема“.
Укрепва се усещането на служителите за собствената им значимост и ангажираност в организацията, повишава се удовлетвореността от работата им; производителността на труда се увеличава, а текучеството на персонала намалява.	Обслужването се възприема от клиентите като поредната заявка, много често те започват да проявят нетърпимост към самия персонал, при което се губи връзката между потребител и изпълнител.

Възможна е демонстрация на отзивчивост, дори ентузиазъм, от стана на служителите при комуникация с клиентите, което повишава ефикасността на процеса. Дава се възможност на персонала да разработва нови решения за подобряване на процесите.	Съществува вероятност за нарушаване на правилата за „честната игра“, т.е. изменение на установени, стандартизирани сервизни операции, при което клиентът счита, че има лошия късмет да бъде обслужен от точно определен служител.
Задържат се съществуващите клиенти, както и се предоставя реклама, когато информацията за високото ниво на качество на услугата се предава от потребителите „от уста на уста“.	Увеличава се вероятността служителите да вземат грешни решения, дори ако те са воден от добри намерения и се стремят да удовлетворят потребностите на клиентите.

Решението да се използва подхода на поточната линия или индивидуален подход зависи от редица фактори (ситуационни променливи), включително стратегията на организацията, спецификата на изграждане на взаимоотношения с потребителите, използваните технологии, характеристиките на бизнес средата, нуждите на служителите от фронт офиса, техните комуникативни умения, както и лидерски нагласи на мениджърите (Bowen & Lawler, 1992).

Оценка на метода „индивидуален подход“ и „поточна линия“ при човешките ресурси в сервизния процес

Bowen & Lawler (1992), след като идентифицират и систематизират тези ситуационни променливи, предлагат таблица за оценка, която може да се използва при избора на определен подход (табл. 2), която може да се адаптира и апробира.

Всеки показател в таблицата може да бъде оценен например по петстепенна скала. Колкото по-висок е общият резултат за всичките променливи, толкова по-подходящ е подходът на делегиране (индивидуалният подход).

Таблица 2. Схема за оценка на метода на „индивидуален подход“ и „поточна линия“ при човешките ресурси в сервизния процес (адаптирано по Bowen & Lawler, 1992; Bowen & Lawler, 1995)

Показател	Метод на поточната линия	Оценка					Метод на индивидуалното обслужване
		1	2	3	4	5	
<i>Бизнес стратегия</i>	Голям обем, ниски разходи	1	2	3	4	5	Малък обем, високи разходи
<i>Отношение към потребителите</i>	Краткосрочна ориентация	1	2	3	4	5	Дългосрочна ориентация
<i>Технология на процеса</i>	Рутинна, проста	1	2	3	4	5	Неустановена, сложна
<i>Бизнес среда</i>	Стабилна, предвидима	1	2	3	4	5	Динамична, непредвидима
<i>Мениджъри и служители</i>	Мениджъри-представители на Теория X	1	2	3	4	5	Мениджъри-представители на теория Y

Заб.: 21-25 – висока степен на въвличане на сервизния персонал в услугата
 16-20 – въвличане на сервизния персонал в изпълнението на работни задачи
 11-15 – участие на сервизния персонал в предложения за обслужването
 5-10 – метод на поточната линия според Levitt (1972) или квазипроизводство

Сборът от точки в интервала 21-25 обосновава, че е препоръчително да има висока степен на участие на служителите, докато при 16-20 – участие в изпълнение на работни задачи. Резултатът 11-15 точки аргументира участието на служителите в разработването на предложения, а по-ниският общ резултат (5-10) показва, че в тази ситуация би следвало да се предпочете подхода на поточна линия.

В съответствие с посоченото (**табл. 1**), възлагането на пълномощия на фронт офиса има смисъл, ако стратегията е фокусирана изключително върху удовлетвореността на клиента (задоволяване на специфични нужди, индивидуален подход), а не преследване на голям обем услуги и минимизиране на разходите.

Ако операциите са преобладаващо свързани с бек офиса, не е логично да се говори за подход на делегиране, тъй като реално този персонал няма връзка със самите клиенти.

Прилагането на метода на поточната линия или този на делегиране на пълномощия се определя от технологията за предоставяне на услуги, използвана от организацията.

Характеристиките на услугата могат да ограничат или дори да изключат възможността за стандартизирани операции. Така, че въвеждането на поточния подход се оказва понякога: „Мисията невъзможна: Режим Фантом”.

Естествено, това отново поставя проблема за подходите в управлението на човешките ресурси в сервизния сектор, тъй като самият стил на лидерство влияе върху организацията и заинтересованите страни, което се потвърждава и от [ISO 9001:2015](#).

В същото време, за да се избегне противоречие, различни гледни точки, нови и добре забравени стари теории, е нужно да се визират фундаментални постановки относно управлението на човешките ресурси при услугите като цикличните модели ([Schlesinger & Heskett, 1991](#)).

ИЗВОДИ

Изяснена е постановка, че съществуват предизвикателства, които се дължат на проникването на клиента в производствения процес в управлението на човешките ресурси в сектора на услугите.

Препоръчително е да се използва и изследва зависимостта между „степен на контакт с клиента“ и подходите за изпълнение на производствения (сервизния) процес.

Адаптирана е схема за оценка, при което чрез различни методи за обслужване на клиентите, може да се потвърди (или отхвърли), че човешките ресурси в сервизната система са подход към ефективен процес.

REFERENCES

Andronov, E., Marinova, Yu. (2002). Rolyata na personala v organizatsiite ot sferata na uslugite. *Upravlenie i ustoychivo razvitiye*, 3-4, 124-127. (**Оригинално заглавие:** Андронов, Е., Маринова, Ю. (2002). Ролята на персонала в организациите от сферата на услугите. *Управление и устойчиво развитие*, 3-4, 124-127.)

Balayeva, O.N., Predvoditeleva, M.O., Reshetnikova, KV. (2010). Konflikty v servisnykh organizatsiyakh: istochniki puti resheniya. *Marketing uslug*, 1, 66-78. (**Оригинално заглавие:** Балаева, О.Н., Предводителева, М.О., Решетникова, КВ. (2010). Конфликты в сервисных организациях: источники пути решения. *Маркетинг услуг*, 1, 66-78.)

Boneva, M. (2013). Choveshkiyat faktor v biznasa s uslugi – roli i posoki. *Nauchni trudove na Rusenski universitet*, 52(5.1), 133-142. (**Оригинално заглавие:** Бонева, М. (2013). Човешкият

фактор в бизнеса с услуги – роли и посоки. Научни трудове на Русенски университет, 52(5.1), 133-142.)

Bowen, D., Lawler, E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.

Bowen, D., Lawler, E. (1995). Empowering Service Employees. *Sloan Management Review*, 36(4), 73-84.

Chase, R. (1981). The customer contact approach to services: Theoretical bases and practical extensions. *Operations Research*, 29 (4), pp. 698-706.

Chase, R., Dasu, S. (2001). Want to perfect your company's service? Use behavioral science. *Harvard Business Review*, 79 (6), pp. 79-84.

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

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior* (5th ed.), 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

ISO 9000:2015. *Quality management systems -- Fundamentals and vocabulary*. International Organization for Standardization.

Levitt, T. (1972). Production-Line Approach to Service. *Harvard Business Review*, 50, 41-52.

Schlesinger, L., Heskett, J. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, 32(3), 17-28.

Yorgova, Yu. (2016). Osobenosti v upravlenieto na horata v operatsiite na uslugi pri razlichni po tip kontakti mezhdu personala i klientite. *Biznes posoki*, 1, 51-56. (**Оригинално заглавие:** Йоргова, Ю. (2016). Особености в управлението на хората в операциите на услуги при различни по тип контакти между персонала и клиентите. Бизнес посоки, 1, 51-56.)