

FRI-ONLINE-1-EM1-16

---

## CYCLE OF SUCCESS OR CYCLE OF FAILURE: WHICH ONE IS APPROPRIATE FOR SERVICE ORGANIZATIONS <sup>33 34</sup>

---

**Assoc. Prof. Dr. Anton Nedyalkov**

Department of Business Development and Innovation,

University of Ruse "Angel Kanchev"

Tel.: +359886934819

E-mail: [anedyalkov@uni-ruse.bg](mailto:anedyalkov@uni-ruse.bg)

***Abstract:** The purpose of this paper is to highlight issues of human relationship management at present-day service companies. Is it certain that cycles models are still working? How can be applied to the profit chain? The models of failure and success at service organizations are discussed. It is found that the cycle of success can be used in organizations focused on long-term goals and retaining demanding customers as requirements for employee's qualification are high. It is identified that the cycle of failure can increase productivity and reduce costs by performing specialized work tasks that do not require highly qualified employees. From this point of view, the cycle of success is no more than that the failure one and a balance of service system is required.*

***Keywords:** Services, Human Relationship Management.*

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

### ВЪВЕДЕНИЕ

Понякога термините в управлението на услуги могат да се окажат доста объркващи като например: цикъл на управление по стандарта на клиента, цикъл на водопада, цикъл на ресурсите и други понятия. Вероятно и самото заглавие може да подведе читателя, защото успеха винаги се свързва с положителен резултат, докато думата „неуспех“ звучи като „провал“.

Изследванията показват, че съществува връзка между финансовите резултати на обслужващите организации и отношението на персонала към тяхната дейност ([Schneider, White & Paul, 1998](#)).

Това е съвсем нормално от гледна точка на „сервизния триъгълник“ ([Albrecht & Zemke, 2001](#)), където персоналят е свързан със стратегията.

Според авторите на т.нар. „циклични модели“ в сервизния сектор подобна логика намира отражения в трудове, които се обръщат към системния подход ([Schlesinger & Heskett, 1991](#); [Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994](#)).

В този ред на мисли по-долу са посочени модели, които са получили признание в световната литература относно управлението на кадровото осигуряване в обслужващите организации ([Balayeva, Predvoditeleva & Reshetnikova, 2010](#)).

Дали може да се нарече успех или неуспех мениджмънта на човешките ресурси е въпрос на гледна точка, поради което **целта** на настоящата разработка е да се дискутира управлението на човешките ресурси с фокус върху цикличните модели за управление на услугите, като на тази основа се предложи кой е подходящ за сервизните организации. За изпълнението на целта са поставени следните **задачи**: 1) да се анализират теоретично „цикъла на успеха“ и „цикъла на неуспеха“; 2) да се дискутира веригата на стойността при услугите.

---

<sup>33</sup> Докладът е представен на научна сесия на 29.10.2021 в секция „Икономика и мениджмънт 1“ с оригинално заглавие на български език: ЦИКЪЛ НА УСПЕХА ИЛИ ЦИКЪЛ НА НЕУСПЕХА: КОЙ Е ПОДХОДЯЩ ЗА СЕРВИЗНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ?

<sup>34</sup> 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“.

## ИЗЛОЖЕНИЕ

### Циклични модели за управление на сервизния персонал

Цикълът на неуспеха и цикълът на успеха са графично представяне на последователно свързани елементи, разположени в две окръжности с различен диаметър, като този с по-малък радиус е на служителя, а с по-голям – на потребителя (Balayeva & Predvoditeleva, 2010).

Цикълът на служителите включва елементи, които отразяват характеристиките на управлението на персонала в организацията (степен на специализация на работните задачи, обучение, възнаграждение), чувствата и емоциите на самите служители (ангажираност към организацията, отношение към тяхната работа, клиенти, стремеж към предоставяне на услуга с високо качество).

Елементите на потребителския цикъл отразяват както политиката на организацията за привличане и задържане на клиенти, така и отношението на потребителите към организацията (удовлетвореност, лоялност). В този случай двата цикъла са взаимосвързани и се възпроизвеждат взаимно.

Цикълът на неуспеха (фиг. 1) може да доведе до желанието на организацията да увеличи производителността на труда и да намали разходите чрез изпълнението на тясно специализирани работни задачи, изпълнението на които не изисква висококвалифицирани служители (Balayeva & Predvoditeleva, 2010).

В същото време акцентът е върху формалния контрол върху изпълнението на различни инструкции, правила и разпоредби от персонала, а не върху контрола върху качеството на услугата и удовлетвореността на клиентите.

Разходите за подбор, обучение и възнаграждения на такива служители вероятно ще са по-ниски.

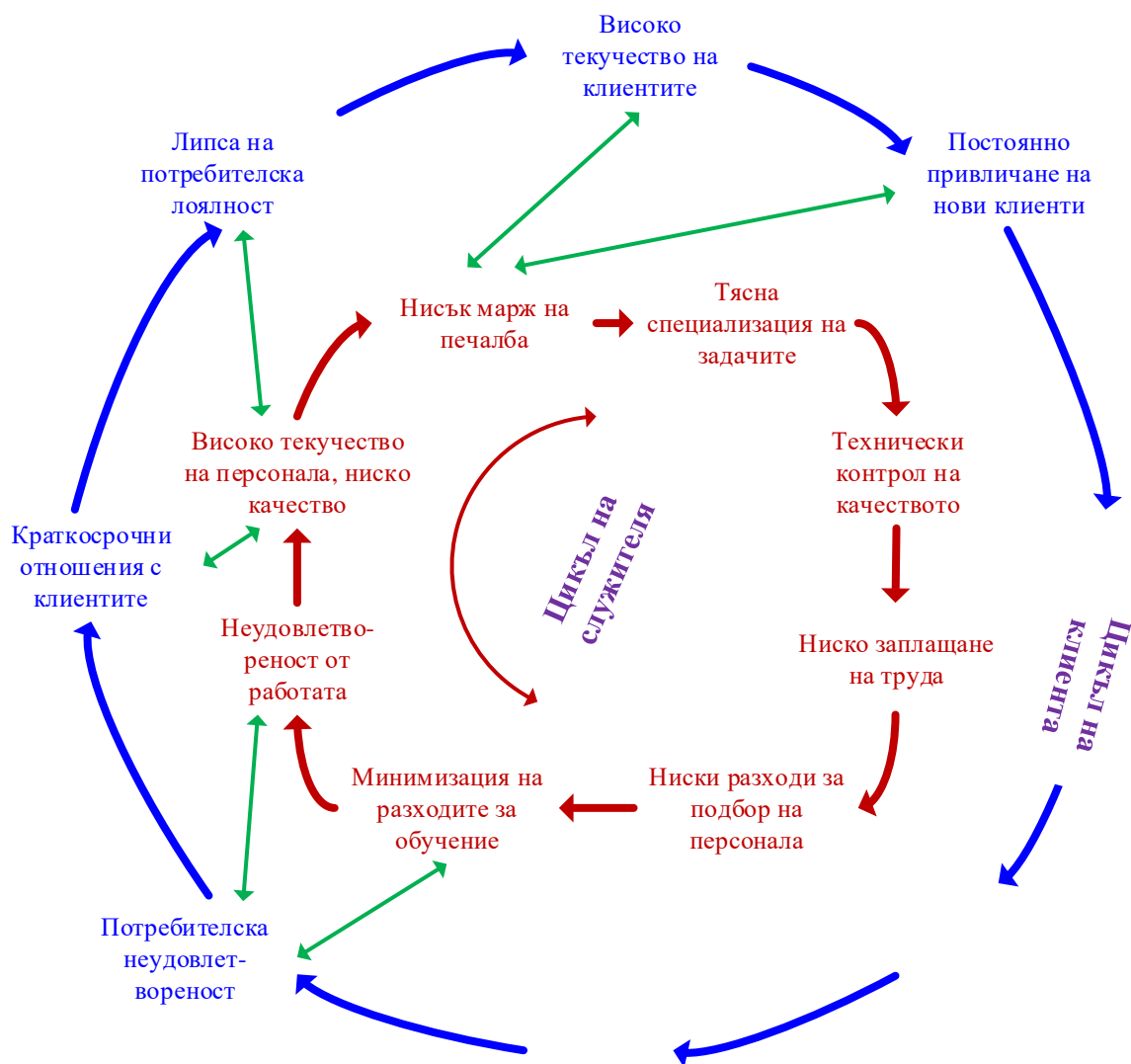
В резултат на това, служителите, които не разполагат с достатъчно знания и умения, са ограничени от тесния обхват на работните задачи и са лишени от възможността да проявяват инициатива, не са в състояние да предоставят услуги на съответното ниво и адекватно да отговорят на исканията на клиентите, което на практика означава липса на гъвкавост в организацията като цяло.

Рутинната работа, монотонните, повтарящи се операции могат да предизвикват скука сред персонала, чувство на недоволство, негативно отношение към тяхната дейност, в резултат на което качеството на услугите, предоставяни от такива работници, е ниско. Служителите не са ангажирани с организацията, което води до високо текучество на персонала.

Въпреки това, поради ниския марж на печалба, организацията може да компенсира липсата на човешки ресурси само от същите нискоквалифицирани изпълнители и цикълът на служителя се възпроизвежда.

Тясно свързан с цикъла на служителите е потребителският цикъл. Недоволството на служителите, липсата им на положително отношение към извършената работа естествено води до недоволство на потребителите от съществуващото ниво на обслужване, в резултат на което те не се стремят да използват повторно услугите на организацията, не искат да строят дългосрочни отношения с него.

Това изисква дава основание към постоянни усилия на организацията за привличане на все повече и повече нови клиенти, които обаче ще бъдат обслужвани и от отегчени, безразлични служители, които не са в състояние да задоволят нуждите на потребителите.



Фиг. 1. Цикъл на неуспеха (Cycle of Failure), адаптиран по (Schlesinger & Heskett, 1991)

Цикълът на успеха (фиг. 2), подобно на цикъла на неуспеха, включва циклите на служителите и клиентите. Политиката на организацията обаче както към хората, така и към клиентите е диаметрална на подхода на организацията при цикъла на неуспех.

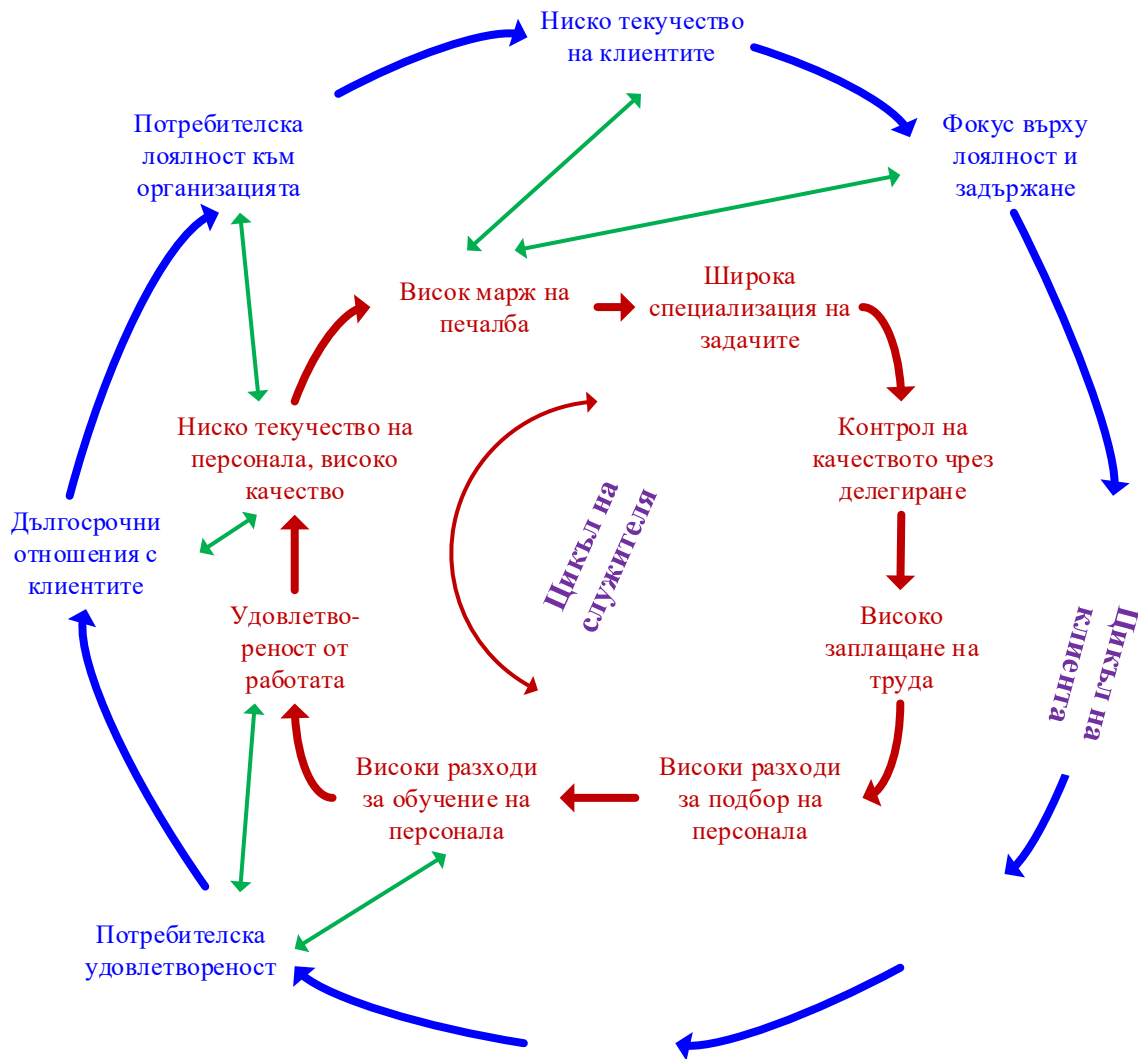
В основата на цикъла на успеха е инвестирането в човешки ресурси и фокусирането на обслужващата организация върху дългосрочните взаимоотношения с клиентите.

Обхватът на задълженията на персонала по правило е широк, а квалификацията и правомощията са достатъчни за независимо поддържане и дори контрол на високото ниво на качество на предоставяните услуги.

Възнаграждението на такива служители е по-високо, отколкото при липса на практики за упълномощаване в организацията, а изискванията към персонала определят значителни разходи за техния подбор и обучение.

При тези условия служителите са грижовни и внимателни към клиентите и като правило изпитват удовлетворение от работата си (Balayeva & Predvoditeleva, 2010).

Отношението им към обслужването на клиентите вероятно е положително, което в не малка степен определя предоставянето на услуги с високо качество и ниско текучество на персонала.



Фиг. 2. Цикъл на успеха (Cycle of Success), адаптиран по (Schlesinger & Heskett, 1991)

Логиката на цикъла на успеха е оправдана главно за организации, концентрирани върху дългосрочни цели и задържане на високотелни потребители, а изискванията за квалификация на служителите са високи.

Естествено, потребителският цикъл оформя цикъла на успеха, но се влияе от цикъла на служителите: високо качество на предоставяните услуги, положително отношение на служителите към работата, способност за бърза реакция на желанията на клиентите – това има положително въздействие върху удовлетвореността на клиентите, тяхната ангажираност към сервизната организация и желанието за изграждане на дългосрочни взаимоотношения с нея.

В резултат на това, усилията на организация, склонна да се придържа към цикъла на успеха обикновено задържа своите клиенти, които са постоянни и/или лоялни и генерират приходи, но разходите за привличане на нови потребители са относително високи.

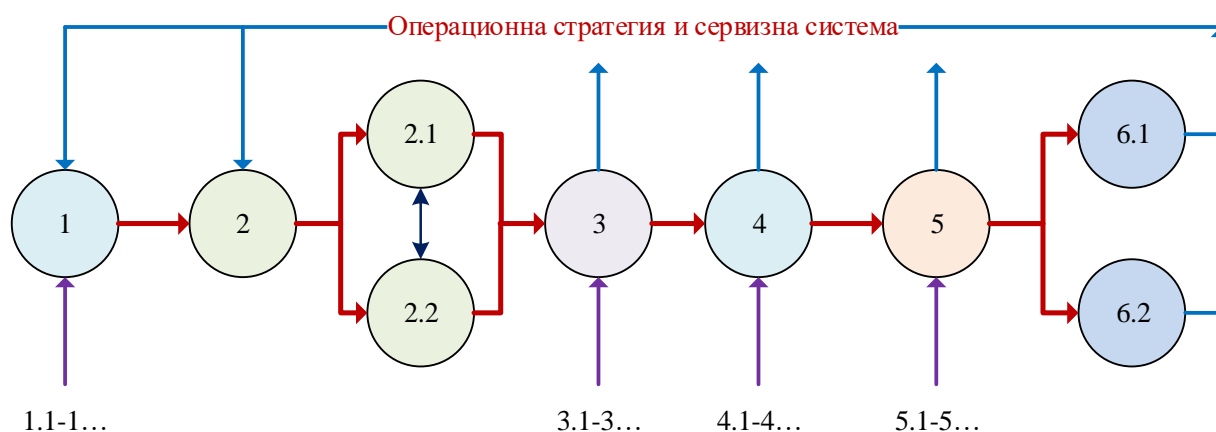
Не трябва да се забравя, че „залитането“ само в една посока (цикъл на успеха или неуспеха) не е единственият възможен път; нещо повече, това би било погрешно в съвременните условия – цикълът на успеха не е повече от този на неуспеха, като трябва да се търси баланс на сервизната система, което може да се сравни с „Махалото на Нютон“ (Newton's Cradle).

Редица сервизни организации осъзнато прилагат подход, който е свързан с цикъла на неуспех, особено в случаите, когато за извършване на операциите не се изискват особени знания и умения от персонала за обслужване на клиентите, които в доста случаи са „всеядни” – непостоянни и нямат специални изисквания към изпълнението.

В този случай, сервизните организации не изпитват трудности при набиране на персонал, ако клиентите не предявяват особено отношение към изпълнението на услугата, а формирането на дългосрочни отношения с тях е икономически необосновано.

### Верига на стойността при услугите

Влиянието, което спецификата на управлението на персонала на обслужваща организация оказва върху удовлетвореността на клиентите и в крайна сметка върху печалбата на организацията, се отразява в модел на веригата на стойността при услугите (Service Value Chain), предложен от [Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger \(1994\)](#) – **фиг. 3.**



**Фиг. 3.** Схема на класическия модел на веригата „услуги-печалба” ([Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994](#)) с изменения

където: 1 – вътрешно качество на услугата; 2 – удовлетвореност на служителите (2.1 – задържане на служителите; 2.2 – производителност на служителите); 3 – външно качество на услугата; 4 – потребителска удовлетвореност; 5 – потребителска лоялност; 6.1 и 6.2 – растеж на приходите и рентабилност.

Анализът на елементите на веригата „услуги-печалба” и техните връзки може да се използва както при оценка на дейностите на вече функционираща организация, така и при планиране на дейности при въвеждане на нови услуги на пазара.

Според модела рентабилността и ръста на приходите на организацията се влияят пряко от ангажираността на нейните клиенти, което е следствие от тяхното удовлетворение от получената услуга.

Удовлетворението на клиентите е пряко свързано с потребителската стойност на услугата. В същото време тя (потребителската стойност на услугата) се създава от служители, които са ангажирани с изпълнението на услугата, удовлетворени са от своята дейност и са лоялни към организацията.

Възприятата на персонала за вътрешно качество се основават на субективната им оценка за: възнаграждение, работно място, съществуващ подход за набиране и развитие на служители в организацията, конкуренция и др.

Следователно трябва да се отбележи, че в голяма степен служителите определят качеството на услугата – това е тяхното отношение към: работата, колегите и организацията като цяло.

Мотивацията и лоялността на служителите са ключът към успеха както на обслужващите, така и на индустриалните организации, но подходите за управление на персонала в тези организации са различни.

Ключова роля за това как изглежда една услуга принадлежи на служителите от фронт офиса, които имат решаващо влияние върху оценката на потребителите за качеството на услугите, определяйки конкурентните предимства на обслужващата организация, но не трябва да се пропуска фактът, че бек офиса се извършва реалния производствен процес.

Всичко това налага използването на специални подходи за управление на персонала в сервизните организации, най-известните от които са разгледани в тази разработка.

## ИЗВОДИ

Установено е, че цикълът на успеха е може да се използва в организации, фокусирани върху дългосрочни цели и задържане на високотелни потребители, а изискванията за квалификация на служителите са високи.

Аргументирано е, че цикълът на неуспеха може да повиши производителността на труда и да намали разходите чрез изпълнение на специализирани работни задачи, които не изискват висококвалифицирани служители.

В този смисъл, цикълът на успеха не е повече от този на неуспеха, като трябва да се търси баланс на сервизната система.

## REFERENCES

Albrecht, K., Zemke, R. (2001). *Service America in the New Economy*, 2nd ed., McGraw-Hill Companies.

Balayeva, O.N., Predvoditeleva, M.O., Reshetnikova, K.V. (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.)

Balayeva O.N., Predvoditeleva M.D. (2010). *Upravleniye organizatsiyami sfery uslug*. Vysshaya Shkola Ekonomiki. (**Оригинално заглавие:** Балаева О.Н., Предводителева М.Д. (2010). *Управление организациями сферы услуг*. Высшая Школа Экономики.)

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

Heskett, J. L., Jones, T., Loveman, G., Sasser Jr., E., Schlesinger, L. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), pp. 164-174.

Schneider, B., White S. S., Paul M. C. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Casual Model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.