

## ДОПЪЛНИТЕЛНА ИНФОРМАЦИЯ

### МОДУЛ 5 „ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ“

#### Урок 2\_ Начини за упълномощаване на служителите

#### ОБЩО СЪДЪРЖАНИЕ

„Упълномощаването“ може да се дефинира като „метод за делегиране, който дава възможност служебните решения да се вземат на възможно най-ниско оперативно ниво и най-близо до клиентите“. В хотелиерската индустрия предимство дава възможността не само да предоставяш най-добрите условия, но и най-доброто обслужване. Фокусът върху клиента и неговото въвличане са основните характеристики на доброто обслужване.

Фокусът върху клиента при обслужването може да се използва като разграничителна линия и да повиши удовлетвореността. Упълномощаването може да позволи по-бърз отговор от страна на служителите на нуждите на клиентите, като намали времето за препращане на клиентските желания до мениджърите на средно ниво. Възстановяването на услугата е друг аспект, където упълномощаването има много важно място.

#### 1. Както означава „упълномощаване на служителите“?

В контекста на този модул, упълномощаването на служителите означава даване на правомощия за вземане на решения на служителите на „първа линия“. В туристическия и ресторантьорски бранш това може да повиши работната етика на тези, които отговарят за продажбите, обслужването и кухнята, и да подобри нивото на обслужване на клиентите.

Упълномощаването означава, че служителите на „първа линия“ имат свобода на действие до определено ниво, както и предимства, свързани с общуването, коучинга, участието, обучения и награди при реализацията на програми за упълномощаване. **Свободата на действие се приема като може би най-важната страна на упълномощаването на служителите**, но има и редица други аспекти, които са важни за ефективното изпълнение на стратегиите за предоставяне на услуги.

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

В допълнение на свободата на действие от страна на служителите, упълномощаването включва и споделяне на информация за състоянието на организацията, награди в зависимост от възможностите на организацията, както и знания, които позволяват на служителите да разберат и допринасят за по-доброто представяне на организацията.

## 2. Стратегии за упълномощаване

За да очаквате от служителите си да вземат ефективни решения, първо трябва ясно да определите стандартите си за обслужване, пр. че всеки клиент трябва да си тръгва доволен. Когато целите са ясно определени, служителите имат правила, които следват при вземането на решения. Ако не дефинирате стандартите, служителите Ви няма да се чувстват уверени, когато решават проблемите на клиентите.

### а. Обучение чрез „ролеви игри“

Ролевите игри с различни видове сценарии, свързани с обслужването, и позволяват на служителите да се упражняват чрез изслушване на оплаквания на клиенти, вземане на решение и неговото изпълнение. В допълнение имате възможност да видите как всеки служител отработва стъпките на решаването на проблем, свързан с обслужването. Този опит Ви позволява да направите коучинг на служителя, за да подобри работата си. В хотела можете да направите „ролева игра“ на потенциален проблем с гост, да наблюдавате поведението и отговорите на служителя и след това да предложите алтернативни възможности за решение и справяне със ситуацията.

### б. Награждаване на ефективни решения

Когато служител отговори добре на телефонно обаждане, свързано с обслужване на клиент, е важно да го похвалите. В ресторанта можете да наградите или похвалите служител, който вземе правилно решение, водещо до удовлетворение на клиента. Поощряването на проактивните и ефективни решения повишава самочувствието на служителите да вземат независими решения. Някои компании в туристическия сектор дават на служителите си месечни награди и отличават тези, които системно вземат добри решения, с което допълнително издигат ролята на упълномощаването в организацията.

### с. Обсъждане на алтернативи

Предоставянето на служителите на различни възможности да решават възникнали проблеми може да повиши нивото им на комфорт в подобни ситуации. В ресторанта сервитьорът трябва да знае какво може да направи, ако даден клиент не е доволен от храната. Възможни решения могат да бъдат безплатен ваучер за храна, допълнителен апетайзър или намаляване на сметката. Разбира се трябва да изясните със служителя

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

кога да използва всяка от тези опции. По същия начин служителят на рецепцията може да използва различни възможности, за да отговори на оплакване на клиент, като отстъпка от цената на стаята, безплатна храна в ресторанта или ваучер за бъдеща резервация.

### 3. Примери за упълномощаване

Примери за упълномощаване на служителите лесно могат да се видят на рецепциите на хотелите, тъй като те са първото и последното място, с което клиентът общува по време на престоя си в хотела.

Хелън работи от три години в голям хотел в един курортен комплекс – „Ski Resort“ в Испания. Тя е доста компетентна, познава добре задълженията си и използва тези си знания и опит, за да върши работата си по ефективен начин. Всеки ден се сблъсква с много проблеми и оплаквания от гостите на хотела, които включват неща като некоректни сметки за използването на минибара, проблеми с почистващия персонал, повреди на уреди в стаите, забавено обслужване, недостиг на места, от където да се използват услуги, предлагани от хотела, и др. За всеки от тези проблеми Хелън трябва да взема решения как да отговори на оплакването или проблема на клиента. Знае, че има дълга опашка от гости на рецепцията, която има нужда от помощ, и че мениджърите са заети с други задачи. Когато решава всеки от тези проблеми или оплаквания според собствената си преценка, тя се чувства уверена, че мениджърите на рецепцията се доверяват на нейните решения, тъй като са я упълномощили и са я обучили как да си върши работата с увереност, без да търси намесата им за всеки проблем.

a. В хотелите „Hilton“ упълномощаването се използва за включване на служителите при определянето на стандартите за обслужване.

b. В ресторантите „McDonald's“ имат системи за предложения.

c. Ресторантите „Harvester“ имат анонимни работни групи и намаляват нивата на управление.

d. Мениджър на хотел в Лас Вегас споделя: „Упълномощаването на служителите играе огромна роля при позициите на „първа линия“ и аз не виждам никакъв негативен ефект от това за нашия хотел. То дава възможност на служителите на рецепцията да работят по-ефективно и вярвам, че упълномощаването помага за вземането на бързи решения, носи позитивна обратна връзка от клиентите и ползи за бизнеса като цяло.“

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711