

LETTURA

MODULO_5 LEADERSHIP&MOTIVAZIONE

Lezione_2_ *Metodi per responsabilizzare i dipendenti*

PANORAMICA DEI CONTENUTI

Definizione di **Empowerment** (Responsabilizzazione) come “modalità di delega che consente di prendere decisioni di lavoro il più vicino possibile alle unità operative e ai loro clienti”. Nel settore alberghiero, il vantaggio competitivo risiede principalmente nelle capacità dell'hotel di fornire non solo le migliori strutture ma anche il miglior servizio. La personalizzazione e il coinvolgimento del cliente sono le caratteristiche chiave dei servizi

La personalizzazione del servizio durante la sua erogazione è fonte di differenziazione e maggiore soddisfazione del cliente. L'empowerment (responsabilizzazione) induce i dipendenti a dare risposte più rapide alle esigenze dei clienti, poiché viene sprecato meno tempo nel riferire le loro richieste ai manager di linea. Il ripristino del servizio è un altro aspetto in cui l'empowerment (responsabilizzazione) svolge un ruolo cruciale.

1. Cosa significa responsabilizzare i dipendenti

Nel contesto di questo modulo, empowerment dei dipendenti significa assegnare responsabilità e potere decisionale ai dipendenti in prima linea. Nel settore dell'ospitalità, consentire al personale che opera nella vendita, nell'assistenza e in cucina di prendere decisioni può migliorare il morale e aumentare il servizio ai clienti nel rispondere ai loro problemi.

L'empowerment implica che ai dipendenti in prima linea sia consentito di esercitare un certo grado di discrezionalità durante il processo di erogazione del servizio enfatizzando l'importanza attribuita a fattori quali comunicazione, coaching, partecipazione, formazione e ricompense per facilitare i programmi di empowerment. Sebbene la **discrezione** sia considerata forse la caratteristica più importante dell'empowerment dei dipendenti, ci sono una serie di altre caratteristiche altrettanto essenziali per un'efficace implementazione delle strategie di erogazione dei servizi.

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

Ad esempio, oltre alla discrezionalità dei dipendenti altri elementi importanti per la loro responsabilizzazione sono la condivisione di informazioni relative alle prestazioni dell'organizzazione, i premi basati sui risultati conseguiti, le conoscenze che consentono ai dipendenti di comprendere e contribuire alle prestazioni dell'organizzazione.

2.- Strategie per l'empowerment.

Per aspettarti che i tuoi dipendenti prendano decisioni efficaci, occorre prima definire chiaramente gli standard di servizio, ad esempio assicurando che ogni cliente esca soddisfatto dall'albergo. Con obiettivi chiaramente definiti, i dipendenti hanno una linea guida da seguire per prendere decisioni. Se non vengono definiti standard, i dipendenti non si sentiranno a proprio agio nell'affrontare i problemi dei clienti.

a.- Formazione sul role-play

Analizzare vari scenari di servizio con i dipendenti consente loro di lavorare sul processo di ascolto di un reclamo del cliente, sul prendere una decisione e agire di conseguenza. Inoltre è possibile vedere il lavoro del dipendente nella risoluzione del problema. Questa esperienza consente di istruirli sui miglioramenti necessari. In un hotel, ad esempio, si può simulare un potenziale problema di un ospite, osservare la risposta del lavoratore e quindi offrire suggerimenti di miglioramento per il futuro.

b.- Ricompensare decisioni efficaci

Quando un dipendente di un hotel ha una buona idea in una situazione reale è importante premiarlo. In un ristorante, puoi lodare o premiare un dipendente che prende una decisione rapida che porta a un'esperienza positiva per il cliente. Premiare decisioni proattive ed efficaci aiuta ad aumentare la fiducia di un lavoratore nel prendere decisioni indipendenti. Alcune imprese alberghiere attribuiscono premi ai dipendenti del mese e dare riconoscimenti ad un lavoratore che prende costantemente buone decisioni può rafforzare il valore dell'empowerment nell'organizzazione.

c.- Discutere le alternative

Dare ai lavoratori la possibilità di scegliere come risolvere i problemi può anche aumentare il loro livello di comfort. In un ristorante, un cameriere dovrebbe sapere cosa può fare se un cliente non è soddisfatto di un pasto, ad esempio. Sono possibili un buono pasto gratuito, un aperitivo gratuito o un conto gratuito. Naturalmente, occorre istruire il dipendente su quando utilizzare ciascuna opzione. Allo stesso modo, un addetto al servizio alberghiero potrebbe usare uno sconto sulla camera, un pasto gratuito al ristorante o un voucher per rispondere ai reclami degli ospiti.

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

3.- Esempi di empowerment

Esempi di responsabilizzazione dei dipendenti si possono facilmente vedere alle reception degli hotel poiché la reception è il primo e ultimo contatto del soggiorno di un ospite in un hotel.

Helen lavora da oltre tre anni in un grande resort hotel (Ski Resort Spain). È abbastanza competente nel suo lavoro, sa quali sono tutte le sue responsabilità e usa le sue conoscenze ed esperienze per gestire il lavoro in modo efficiente. Ogni giorno sperimenta numerosi problemi e reclami da parte degli ospiti dell'hotel quali fatture errate per l'uso dei mini bar automatizzati, problemi con i servizi di pulizia, malfunzionamenti dovuti a servizi usurati in camera, ritardi nel servizio, carenze nei punti vendita nell'hotel ecc. Per ognuno di questi possibili contrattempi, Helen deve saper prendere una decisione adeguata su come gestire il problema o il reclamo specifico. È consapevole del fatto che ci sono lunghe file di ospiti nella hall che cercano assistenza alla reception e che i suoi manager sono impegnati in altre attività. Mentre risolve ciascuno di questi problemi o reclami utilizzando il proprio giudizio, si sente sicura che i responsabili della reception si fideranno delle sue decisioni poiché le hanno dato il potere di gestire il lavoro con sicurezza senza dover cercare la loro assistenza per ogni problema.

- a. La responsabilizzazione degli hotel Hilton è stata utilizzata per descrivere il coinvolgimento dei dipendenti nell'elaborazione degli standard dei servizi dei vari dipartimenti
- b. Ristoranti McDonald's, schemi di suggerimenti.
- c. Gruppi di lavoro autonomi di Harvester Restaurants e rimozione dei livelli di gestione.
- d. Un gestore di un hotel in un resort di Las Vegas ha dichiarato che "L'empowerment dei dipendenti gioca un ruolo importante nelle operazioni di front desk e non vedo alcun impatto negativo sul nostro hotel. Aiuta gli agenti della reception a lavorare in modo efficiente e credo che l'empowerment li aiuti a prendere decisioni rapide, porta feedback positivi dai nostri ospiti e ci porta più affari"

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