

יתרונות האצלת סמכויות

1. **תגובה מהירה לצרכי הלקוחות** – שרות המבוסס על האצלת סמכות אינו מבזבז זמן הלקוח והארגון, לצורך ברור עם ממונה כיצד לפעול כאשר מועלה צורך לא שגרתי של לקוח. העובדים מגיבים ונענים לצרכי הלקוח במהירות.

2. **תגובה מהירה ללקוח לא מרוצה בעת התאוששות שרות** – מתן שרות אינו מצליח בהתמדה ונוצרים כשלים, לעיתים כתוצאה מטעות העובד ולעיתים כתוצאת התנהגות הלקוח. ללא קשר בגורם לכשל, יש חשיבות יתרה להתאוששות מהירה אשר תביא להפיכת לקוח למרוצה ואפילו לנאמן. עובדים בעלי סמכות יטפלו בבעיה ללא צורך במעורבות רמות שונות של דרגי הנהלה.

3. **שיפור הרגשת העובדים לגבי תפקידם ולגבי עצמם** – ההרגשה של קבלת אחריות במימוש תפקיד מלווה בהרגשת סיפוק אשר עשויה להוביל להגברת פריון ולשביעות רצון הלקוחות ולצמצום תחלופה והיעדרות.

4. **עובדים יגיבו ללקוחות בחום ובהתלהבות** – נכון למרבית העובדים בשרות מגע ישיר עם הלקוחות. נותן שרות נלהב ושמח יגרום ללקוח שמחה ושביעות רצון מחוויית השרות.

5. **עובדים אשר האצילו את סמכותם הם מקור נרחב לרעיונות שרות** – עובדים אלה ירצו לשפר את תהליך השרות באחריותם, אם לא ירגישו איום בביטחון תפקידם. הם לא יהססו להציע רעיונות חדשים והצעות לשיפור המצב הנוכחי.

6. **פרסום בעל פה ושימור לקוחות** – עובדים שמחים ומרוצים, הגאים בתפקידם ישרתו נכונה את הלקוחות ויגרמו לשביעות רצונם. לקוח מרוצה הוא הפרסום היעיל ביותר של הארגון. חסרונות האצלת סמכויות

חסרונות האצלת סמכויות

1. **השקעה כלכלית בבחירה ובהדרכה** – ארגוני שרות גדולים יחפשו את היחס הנכון של עובדיהם המועסקים על ידם ויעניקו הדרכה לאספקת המיומנויות והכלים הדרושים לכך. מציאת העובד הנכון אינה משימה קלה או זולה. מתחייבים זמן וכסף רבים למיון מועמדים ולבחירת אלה, אשר יממשו בצורה השקעה כלכלית בבחירה ובהדרכה – ארגוני שרות גדולים יחפשו את היחס הנכון של עובדיהם המועסקים על ידם ויעניקו הדרכה לאספקת המיומנויות והכלים הדרושים לכך. מציאת העובד הנכון אינה משימה קלה או זולה. מתחייבים זמן וכסף רבים למיון מועמדים ולבחירת אלה, אשר יממשו בצורה מיטבית את סוג התפקיד המוצע. גם הדרכה נלווית בעלויות ניכרות.

2. **עלויות עבודה גדולות** – יש ביקוש רב לעובדים מוכשרים, לכן על הארגון, המעוניין לגייסם ולהחזיקם, להעניק להם שכר והטבות נוספות כגון ביטוח רפואי. ניהול התפעול במערכות שרות 181

3. אספקת שרות איטית ולא עקבית – עובדים, המגיבים לבקשות לא שגרתיות של לקוחות יבלו יותר זמן עם לקוחות אלה, כך שלקוחות אחרים ישהו במערכת השרות יותר זמן מהמצופה. כמו כן, כאשר עובד מעניק יותר שקול דעת בהענקת השרות, תוצר השרות עלול להיות בלתי אחיד ולגרום בכך לתלונות לקוחות.

4. חריגה מ"משחק הוגן" – לקוחות נוטים להיצמד לתהליכי הענקת שרות כ"משחק הוגן" וכאשר מבחינים שלקוחות אחרים מקבלים הצעות מועדפות, יפרשו זאת כ"חוסר הגינות".

5. חריגות והחלטות מוטעות – מנהלים אחדים חוששים שהאצלת סמכות תאפשר לעובדים ללכת יתר על המידה לקראת הלקוחות, אשר עשוי לגרום לנאמנות הלקוח, אולם לא בכל מקרה. מצד שני "שבירת הכלים" עלולה להשפיע לרעה על חלקים אחרים של הארגון בהם העובד אינו שותף. מתוך האמור לעיל, ברור שהאצלת סמכויות נלווה בתועלות ובעלויות אשר על ההנהלה לשקול אותם בזהירות. כמו כן התועלת אינה מובטחת. האצלת סמכויות תהיה תואמת, אם היא תתוכנן לאספקת שרות מותאם ואישי ללקוחות אשר זמן ועלות אינם בהעדפה ראשונה. מסעדה צרפתית יוקרתית ומלון חמישה כוכבים הם דוגמה אופיינית להתאמת האצלת סמכויות לצרכי הארגון ולקוחותיו. הגישה גם תואמת כאשר נדרש קשר ארוך טווח עם הלקוחות, כמו בארגוני ייעוץ או תכנון כלכלי ללקוחות עשירים. לטכנולוגיה תפקיד מכריע בשיקול התאמה או העמקת האצלת סמכויות בארגון. ארגונים בהם השירות מוענק אוטומטית באמצעים טכנולוגיים, נדרשת מעט מעורבות העובדים עם הלקוחות ולכן האצלת הסמכויות חסרת ערך. לעומת זאת, כאשר המערכת והטכנולוגיה מורכבים, תיזרש מעורבות עובדים בתפעולה ולכן האצלת סמכות תואמת יותר – דוגמה לכך היא שרות פתרון בעיות המוענק ללקוחות בחברות מחשוב באמצעות הטלפון לסביבה העסקית של הארגון השפעה על התאמת האצלת סמכויות לפעילות העסקית. בסביבות מסוימות המאופיינות בתנאים לא שגרתיים והעלולים להשפיע על תפקודן התקין, עובדים מוסמכים אשר הודרכו לטפל במצבים אלה, הם המענה הנכון ביותר. דוגמה לכך הן חברות תעופה המופרעות ממזג אויר, בעיות טכניות ופעילות מתחרים. התאמת האצלת הסמכות תלויה באופי האנשים המועסקים בארגון כמו מנהלים וספקי שירותים. זוהו שני סוגים עקרוניים של אמונות מנהלים (3). (מנהלים ע"פ תאוריה X מאמינים שבני אדם אינם אוהבים