

«Κάρτα Προόδου ΑΠ» (HR Scorecard) στο Hotel Paris

Η ανταγωνιστική στρατηγική του Hotel Paris συνοψίζεται στη φράση:

Χρήση εξυπηρέτησης υψηλής ποιότητας με στόχο τη διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών του ξενοδοχείου και, κατά συνέπεια, την επιμήκυνση της διαμονής των πελατών και την επιστροφή τους στο μέλλον, με απώτερο στόχο την τόνωση των εσόδων και της κερδοφορίας.

Στρατηγικός σχεδιασμός σε τρία επίπεδα

A. Επιχειρησιακό: ποιες δραστηριότητες (χαρτοφυλάκιο εταιρείας)

- Συγκέντρωσης – μία υφιστάμενη δραστηριότητα
- Διαφοροποίησης – νέες δραστηριότητες
- Κάθετης οργάνωσης – παραγωγή από α΄ ύλες έως τελική διανομή
- Ενοποίησης – συρρίκνωσης
- Γεωγραφικής επέκτασης – νέες αγορές (διεθνοποίηση)

B. Ανταγωνιστικό: πώς θα αναπτυχθεί και πώς θα ενισχυθεί η ανταγωνιστική θέση στην αγορά

Ηγεσία κόστους (φθηνότερο προϊόν) / διαφοροποίηση (μοναδική ως προς συγκεκριμένες προδιαγραφές) / εστίαση (niche market)

Γ. Λειτουργικό: Τι πρέπει να κάνει κάθε τμήμα/λειτουργία για να συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού

Hotel International Paris

- “very friendly welcoming pleasant staff
Especially the girl on duty at the front desk
during the day”
- “The staff went above and beyond to ensure I
had a comfortable stay”
- “staff was great and welcoming. breakfast
very good and location is amazing”



Guests' comments

<https://hotel-international-paris.com/en/>

Categories:



Περίπτωση Hotel Paris – Ερώτηση 1

3-20.

Σχεδιάστε έναν απλοποιημένο και σύντομο χάρτη στρατηγικής για το Hotel Paris.

Αναπαραστήστε ιεραρχικά τις συνδέσεις μεταξύ των πρακτικών ΑΠ, των απαραίτητων δεξιοτήτων και συμπεριφορών των εργαζομένων και των προσδοκώμενων επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.

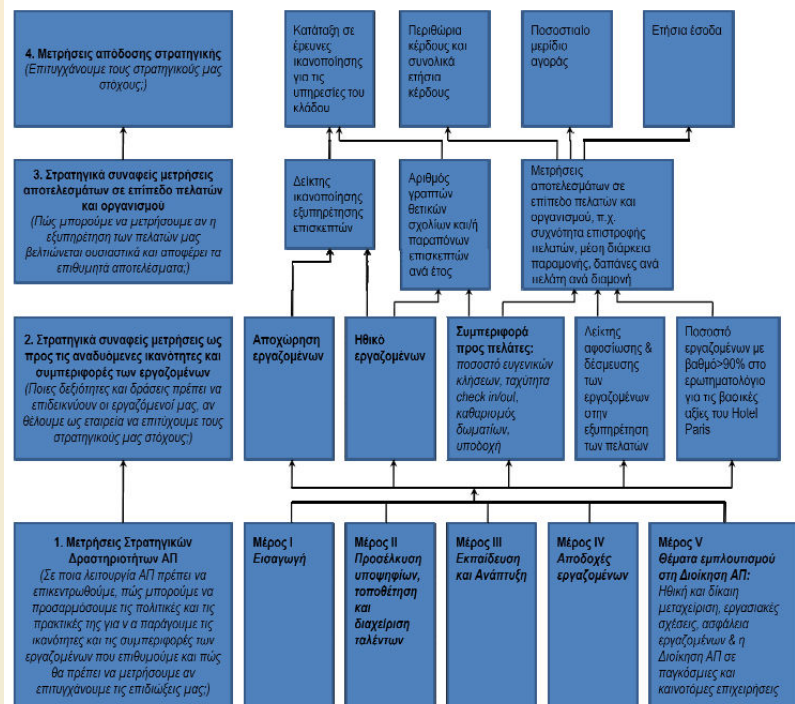
Hotel Paris Strategy Map

- Ποιους συνολικούς στόχους επιθυμεί να επιτύχει το Hotel Paris;
- Ποιες είναι οι λειτουργίες που εφαρμόζει για την επίτευξη των στόχων αυτών;
- Ποιες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων θα οδηγήσουν στα επιθυμητά λειτουργικά αποτελέσματα;

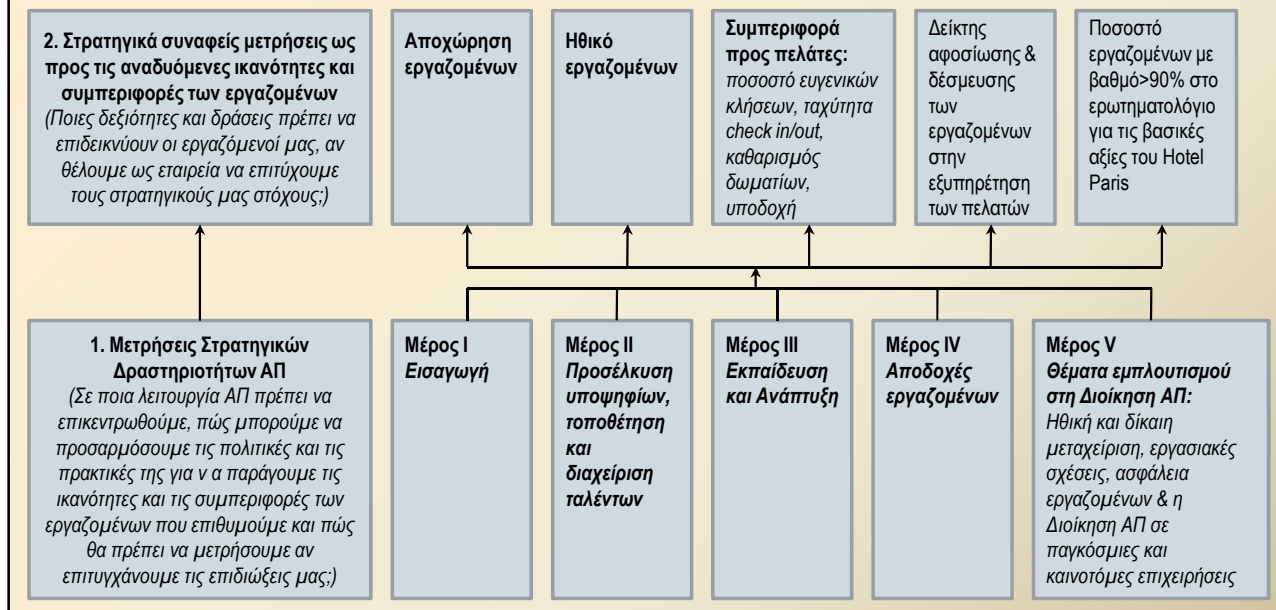
Στον χάρτη στρατηγικής του Hotel Paris αποτυπώνονται οι κύριες δραστηριότητες που απαιτούνται για την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.

Για παράδειγμα, το ξενοδοχείο θα μπορούσε να βελτιώσει τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές μέσω της βελτίωσης της διαδικασίας προσέλκυσης μετρώντας τον αριθμό των ικανών υποψηφίων ανά θέση.

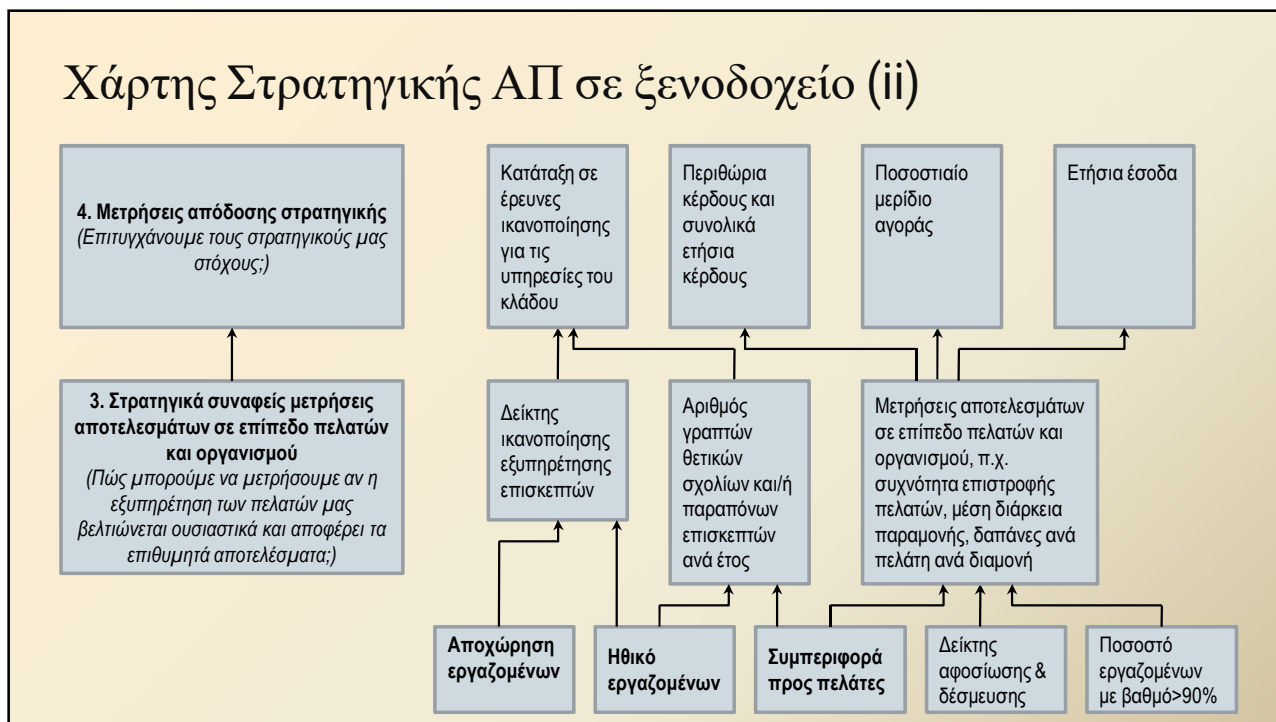
Χάρτης Στρατηγικής Ανθρώπινων Πόρων σε ξενοδοχείο



Χάρτης Στρατηγικής ΑΠ σε ξενοδοχείο (i)



Χάρτης Στρατηγικής ΑΠ σε ξενοδοχείο (ii)



Περίπτωση Hotel Paris – Ερώτηση 2

(3-21)

Χρησιμοποιώντας τον Πίνακα 3-1 και την Εικόνα 3-9, προτείνετε 15 δείκτες πρακτικών διοίκησης ΑΠ για το ξενοδοχείο

Μετρήσεις για την προσαρμοσμένη έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης ανθρώπινου κεφαλαίου της SHRM® για το 2017 (1 από 4)

Δεδομένα επιχείρησης

- Έσοδα
- Έσοδα ανά ισοδύναμο πλήρους απασχόλησης
- Καθαρά έσοδα προ φόρων
- Καθαρά έσοδα προ φόρων ανά ισοδύναμο πλήρους απασχόλησης
- Θέσεις που περιλαμβάνονται στο **σχέδιο διαδοχής** του οργανισμού

Δεδομένα απασχόλησης

- Αριθμός καλυμμένων θέσεων
- Χρόνος που παραμένει μια θέση κενή
- Κόστος ανά πρόσληψη
- Θητεία εργαζομένων
- Ετήσιο συνολικό ποσοστό αποχώρησης
- Ετήσιο ποσοστό οικειοθελούς αποχώρησης
- Ετήσιο ποσοστό μη οικειοθελούς αποχώρησης

Σχέδιο Διαδοχής – Διοίκηση Ταλέντων

- Πρότυπες διαδικασίες για τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και την τοποθέτηση μελλοντικών ηγετών
- Καθοδήγηση, υποστήριξη και εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)
- Σταδιοδρομία και εξέλιξη για όλους τους εργαζόμενους

Ο σχεδιασμός διαδοχής είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα των οργανισμών

Μετρήσεις για την προσαρμοσμένη έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης ανθρώπινου κεφαλαίου της SHRM® για το 2017 (2 από 4)

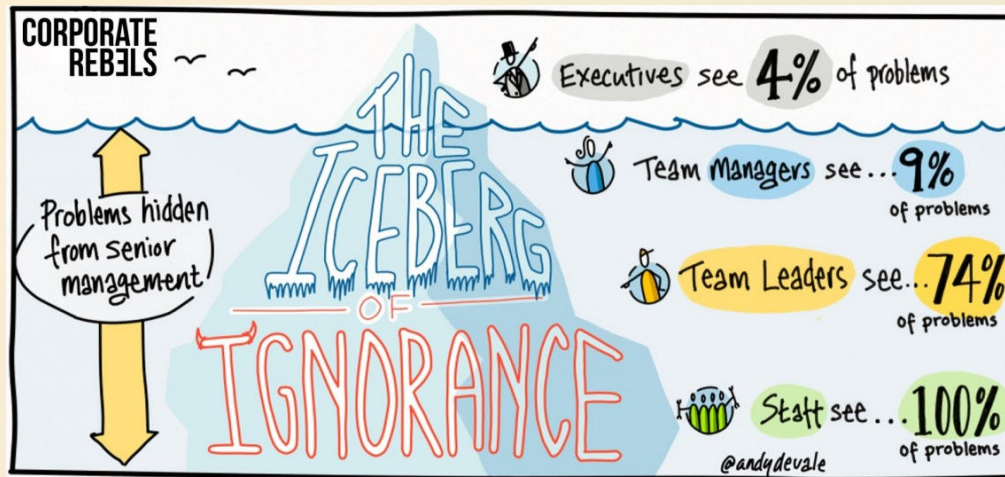
Δεδομένα τμήματος ΑΔ

- Σύνολο προσωπικού ΑΔ
- Λόγος προσωπικού ΑΔ προς συνολικό προσωπικό
- Ποσοστό προσωπικού ΑΔ σε εποπτικούς ρόλους
- Ποσοστό προσωπικού ΑΔ σε επαγγελματικούς/τεχνικούς ρόλους
- Ποσοστό προσωπικού ΑΔ σε ρόλους διοικητικής υποστήριξης
- **Δομή αναφοράς** στον επικεφαλής του τμήματος ΑΔ
- Τύποι θέσεων ΑΔ που οι επιχειρήσεις προσδοκούν να προσλάβουν αυτό το έτος

Προσδοκίες για έσοδα και προσλήψεις

- Ποσοστό αναμενόμενων αλλαγών σε έσοδα το τρέχον έτος σε σύγκριση με το προηγούμενο.
- Ποσοστό αναμενόμενων αλλαγών στις προσλήψεις το τρέχον έτος σε σύγκριση με το προηγούμενο

Δομή Αναφοράς ... Λήψη Αποφάσεων: Αρμοδιότητα - Πληροφορία



Το παγόβουνο της άγνοιας

Το παγόβουνο της άγνοιας

- Ο σύμβουλος Sidney Yoshida το 1989 μελέτησε τις συνήθειες εργαζομένων και ηγεσίας στην εταιρεία παραγωγής οχημάτων, Calsonic.
- **Το παγόβουνο ερμηνεύεται αμφίδρομα.**
- Τα ανώτατα στελέχη γνωρίζουν μόνο το 4% των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής.
- Το ίδιο ισχύει και από την άλλη πλευρά. Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής γνωρίζουν ελάχιστες από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει και τα αίτια για τις αποφάσεις που λαμβάνει η ηγεσία του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.

Μία κουλτούρα ανατροφοδότησης θα μπορούσε να «λιώσει» το παγόβουνο» (Watt, 2021).

<https://corporate-rebels.com/iceberg-of-ignorance/>

Μετρήσεις για την προσαρμοσμένη έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης ανθρώπινου κεφαλαίου της SHRM® για το 2017 (3 από 4)

Δεδομένα δαπανών ΑΔ

- Δαπάνες ΑΔ
- Λόγος δαπανών ΑΔ προς λειτουργικές δαπάνες
- Λόγος δαπανών ΑΔ προς ισοδύναμο πλήρους απασχόλησης

Δεδομένα αμοιβών

- Ετήσια αύξηση μισθών
- Οι μισθοί ως ποσοστό των λειτουργικών δαπανών
- Μπόνους-στόχος για μη ανώτερα στελέχη
- Μπόνους-στόχος για ανώτερα στελέχη

Μετρήσεις για μεγαλύτερη κερδοφορία

- Σύνολο προσωπικού ΑΔ
- Λόγος προσωπικού ΑΔ προς συνολικό προσωπικό
- Δαπάνες ΑΔ
- Λόγος δαπανών ΑΔ προς λειτουργικές δαπάνες
- Λόγος δαπανών ΑΔ προς ισοδύναμο πλήρους απασχόλησης
- Ετήσια αύξηση μισθών
- Μπόνους-στόχος για μη ανώτερα στελέχη

Μετρήσεις για την προσαρμοσμένη έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης ανθρώπινου κεφαλαίου της SHRM® για το 2017 (4 από 4)

Δεδομένα διδασκτρων/εκπαίδευσης

- Μέγιστη αποζημίωση που επιτρέπεται για δαπάνες ανά έτος για δίδακτρα/εκπαίδευση
- Ποσοστό εργαζομένων που συμμετέχουν σε προγράμματα αποζημίωσης διδασκτρων/εκπαίδευσης

Μετρήσεις για μεγαλύτερη κερδοφορία

- Μπόνους-στόχος για ανώτερα στελέχη
- Μέγιστη αποζημίωση που επιτρέπεται για δαπάνες για δίδακτρα/εκπαίδευση ανά έτος
- Ποσοστό εργαζομένων που συμμετέχουν σε προγράμματα αποζημίωσης διδασκτρων/εκπαίδευσης
- Χρόνος που παραμένει μια θέση κενή
- Κόστος ανά πρόσληψη
- Ετήσιο συνολικό ποσοστό αποχώρησης

Hotel Paris – δείκτες ΑΠ (i)

Αριθμός ικανών υποψηφίων ανά θέση
Ποσοστό κάλυψης κενών θέσεων εσωτερικά
Αριθμός ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο
Ποσοστό εργαζομένων επιλέξιμων για πληρωμή βάσει κινήτρων
Ποσοστό ατόμων που εργάζονται σε αυτο-διαχειριζόμενες ομάδες, διαλειτουργικές ομάδες ή ομάδες έργου
Λόγος εργαζομένων ΑΠ προς συνολικό αριθμό εργαζομένων
Δαπάνες ΑΠ

Hotel Paris – δείκτες ΑΠ (ii)

Λόγος δαπανών ΑΠ προς λειτουργικές δαπάνες
Λόγος δαπανών ΑΠ προς ΙΠΑ (HR Expense to FTE Ratio)
Ετήσια αύξηση μισθού
Μέγιστη αποζημίωση που επιτρέπεται για δαπάνες εκπαίδευσης ανά έτος
Ποσοστό εργαζομένων που συμμετέχουν σε προγράμματα αποζημίωσης διδασκτρων/εκπαίδευσης
Χρόνος που παραμένει μια θέση κενή (time-to-fill)
Κόστος πρόσληψης ανά θέση/εργαζόμενο (Cost-Per-Hire)
Ετήσιο συνολικό ποσοστό αποχώρησης (Annual Overall Turnover Rate)

Ισοδύναμο πλήρους απασχόλησης (ΙΠΑ) - Full-time equivalent (FTE)

- Δηλώνει τον αριθμό των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης που θα απασχολούνταν εάν ο αριθμός των ωρών εργασίας που πραγματοποίησαν εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης είχε πραγματοποιηθεί από εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης.
- Για τον υπολογισμό του ισοδύναμου πλήρους απασχόλησης (ΙΠΑ) οι προγραμματισμένες ώρες ενός εργαζομένου διαιρούνται με τις ώρες για μια εβδομάδα εργασίας πλήρους απασχόλησης. Όταν η πλήρης απασχόληση ορίζεται στις 40 ώρες την εβδομάδα, οι εργαζόμενοι που έχουν προγραμματιστεί να εργάζονται 40 ώρες την εβδομάδα αντιστοιχούν σε 1,0 ΙΠΑ. Οι εργαζόμενοι που έχουν προγραμματιστεί να εργάζονται 20 ώρες την εβδομάδα είναι 0,5 ΙΠΑ.