

Περίπτωση μετατροπής στρατηγικής σε πολιτικές και πρακτικές ΑΔ^{*5}

^{*} Ο γενικός χάρτης στο τέλος του βιβλίου περιγράφει τις ανάλογες σχέσεις.

Βελτίωση της απόδοσης στο Hotel Paris

Η εταιρεία The Hotel Paris International

Ξεκινώντας από ένα μόνο ξενοδοχείο σε ένα προά-

5 Συντάκτης και κάτοχος πνευματικών δικαιωμάτων Gary Dessler, PhD.

στιο του Παρισιού το 1995, το Hotel Paris είναι πλέον μια αλυσίδα εννέα ξενοδοχείων, με δύο στη Γαλλία και άλλα στο Λονδίνο, τη Ρώμη, τη Νέα Υόρκη, το Μαϊάμι, την Ουάσινγκτον, το Σικάγο και το Λος Άντζε-

λες. Ως στρατηγική επιχειρησιακού επιπέδου, η διοίκηση και οι ιδιοκτήτες του Hotel Paris υιοθέτησαν την απόφαση να συνεχίσουν να επεκτείνονται γεωγραφικά. Πιστεύουν ότι με τον τρόπο αυτό θα κεφαλαιοποιήσουν τη φήμη τους για καλή εξυπηρέτηση, παρέχοντας εναλλακτικές προτάσεις σε πολλές πόλεις για τους ικανοποιημένους πελάτες τους. Το πρόβλημα είναι ότι η φήμη τους για καλή εξυπηρέτηση φθίνει. Εάν δεν βελτιώσουν την εξυπηρέτηση, δεν θα ήταν συνετό να επεκταθούν, καθώς οι πελάτες τους πιθανώς να προτιμήσουν άλλα ξενοδοχεία.

Πολλοί είναι οι παράγοντες που περιπλέκουν το πρόβλημά τους. Οι τουρίστες προτιμούν όλο και περισσότερο ενοικιαζόμενα διαμερίσματα βραχυχρόνιας διαμονής (συχνά μέσω ιστοτόπων όπως το airbnb.com), καταβάλλοντας πολύ μικρότερα ποσά συγκριτικά με τα ξενοδοχεία. Το 2018 η Airbnb συμφώνησε να συμμορφωθεί με τα όρια στη διάρκεια των μισθώσεων στην καρδιά της πρωτεύουσας της Γαλλίας, αλλά όχι αλλού. Η Marriott απέκτησε πρόσφατα την αλυσίδα ξενοδοχείων Starwood (συμπεριλαμβανομένων πολλών ξενοδοχείων της εταιρείας, όπως τα Ritz-Carlton), αυξάνοντας τον ανταγωνισμό. Επίσης, η εκλογή του Emmanuel Macron στη θέση του προέδρου της Γαλλίας το 2017 ενίσχυσε την αισιοδοξία πολλών Γάλλων σχετικά με τις προοπτικές ανάπτυξης της χώρας αλλά και την πιθανότητα να υπάρξουν σημαντικές διαφωνίες ως προς την εργασία, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

Η στρατηγική

Η ανώτατη διοίκηση, με στοιχεία από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού και άλλα τμήματα και με την έγκριση του διοικητικού συμβουλίου, επιλέγει νέα ανταγωνιστική στρατηγική και διαμορφώνει νέους στρατηγικούς στόχους. Αποφασίζει ότι: «Η Hotel Paris International θα κάνει χρήση ανώτερης εξυπηρέτησης πελατών με στόχο τη διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών του Hotel Paris και ως εκ τούτου την επιμήκυνση της παραμονής των πελατών και την επιστροφή τους στο μέλλον, με απώτερο στόχο την τόνωση των εσόδων και της κερδοφορίας». Όλοι οι διευθυντές του Hotel Paris –και η διευθύντρια του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού– οφείλουν τώρα να διαμορφώσουν στρατηγικές που θα υποστηρίξουν αυτήν τη στρατηγική ανταγωνιστικού επιπέδου.

Τα στρατηγικώς απαιτούμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα

Η βασική στρατηγική του Hotel Paris είναι η χρήση

κορυφαίων υπηρεσιών για τους πελάτες του με απώτερο σκοπό τη γεωγραφική επέκταση. Για τη διευθύντρια ΑΔ Lisa Cruz, η επανεξέταση των δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου διασαφηνίζει ότι η επίτευξη των στρατηγικών στόχων του ξενοδοχείου συνεπάγεται την επίτευξη κάποιων απαιτούμενων επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, η Lisa και οι συνάδελφοί της πρέπει να προβούν σε ενέργειες οι οποίες θα παράγουν λιγότερα παράπονα από τους πελάτες και περισσότερες γραπτές ευχαριστίες, πιο συχνές επιστροφές πελατών, παραμονή μεγαλύτερης διάρκειας και υψηλότερες δαπάνες ανά διαμονή.

Οι στρατηγικά σχετικές ικανότητες και συμπεριφορές του προσωπικού

Το ερώτημα που πρέπει να απαντήσει η Lisa είναι το εξής: Ποιες ικανότητες και συμπεριφορές πρέπει να επιδεικνύει το προσωπικό του ξενοδοχείου μας προκειμένου να παραγάγουμε τα απαιτούμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα, όπως λιγότερα παράπονα, περισσότερα θετικά σχόλια και πιο συχνές επιστροφές πελατών; Αναλογιζόμενη αυτό το ερώτημα, κατάφερε να καταλήξει σε μια απάντηση. Οι απαιτούμενες ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων πρέπει να συμπεριλαμβάνουν «υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών στην υποδοχή», «απάντηση σε τηλεφωνικές κλήσεις για κρατήσεις με φιλικό τρόπο», «χαιρετισμό πελατών στην είσοδο» και «αποδοτική προετοιμασία γευμάτων για την υπηρεσία δωματίου». Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, απαιτούνται εργαζόμενοι με κίνητρα και υψηλό ηθικό.

Οι στρατηγικά σχετικές πολιτικές και δραστηριότητες ΑΔ

Καθήκον της διευθύντριας ΑΔ είναι τώρα να αναγνωρίσει και να προσδιορίσει τις πολιτικές και τις δραστηριότητες ΑΔ που θα επιτρέψουν στο ξενοδοχείο να παραγάγει αυτές τις κρίσιμες ικανότητες και συμπεριφορές από το προσωπικό. Για παράδειγμα, η «υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών στην υποδοχή» είναι μια τέτοια απαιτούμενη συμπεριφορά. Ορμώμενη από αυτό, η διευθύντρια ΑΔ αναγνωρίζει δραστηριότητες ΑΔ που παράγουν τέτοια εξυπηρέτηση πελατών στην υποδοχή. Για παράδειγμα, αποφασίζει να καθιερώσει πρακτικές που βελτιώνουν την πειθαρχική δικαιοσύνη στην εταιρεία, με σκοπό να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων. Υποθέτει ότι η ενισχυμένη δικαιοσύνη θα επιφέρει υψηλότερο ηθικό και αυτό με τη σειρά του θα παραγάγει βελτιωμένη εξυπηρέτηση στη ρεσεψιόν.

Ο χάρτης στρατηγικής

Στη συνέχεια, η Lisa, σε συνεργασία με τον οικονομικό διευθυντή, σκιαγραφεί έναν χάρτη στρατηγικής για το ξενοδοχείο, στον οποίο περιγράφονται οι συνδέσεις αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ των δραστηριοτήτων ΑΔ, οι συμπεριφορές των εργαζομένων και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα (στο τέλος του βιβλίου θα βρείτε ένα σχήμα με τον συνολικό χάρτη).

Αυτός ο χάρτης και οι συνδέσεις του αντανακλούν συγκεκριμένες παραδοχές που κάνει η Lisa. Για παράδειγμα, βάσει εμπειρίας και συζητήσεων με άλλους διευθυντές της επιχείρησης, διαμορφώνει την ακόλουθη υπόθεση σχετικά με το πώς το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει την απόδοση του ξενοδοχείου: βελτιωμένες διαδικασίες αντιμετώπισης παραπόνων συνεπάγονται βελτιωμένο ηθικό, καλύτερη εξυπηρέτηση στην υποδοχή, αύξηση στις επιστροφές πελατών και βελτιωμένη οικονομική απόδοση. Η διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού επιλέγει στη συνέχεια δείκτες για να μετρήσει αυτούς τους παράγοντες. Για παράδειγμα, αποφασίζει να μετρήσει τις «βελτιωμένες πειθαρχικές διαδικασίες» σε σχέση με τα παράπονα που υποβάλλουν οι εργαζόμενοι κάθε μήνα. Μετρά το «βελτιωμένο ηθικό» σε σχέση με τις «βαθμολογίες από την εξαμηνιαία έρευνα του ξενοδοχείου μας για τη συμπεριφορά του προσωπικού» και την «υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών στην υποδοχή» χρησιμοποιώντας τα «παράπονα πελατών ανά μήνα». Συνεχίζει προσδιορίζοντας ποσοτικά τις συνδέσεις αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ αυτών των δεικτών. Για παράδειγμα: «Μπορούμε να δείξουμε στην ανώτατη διοίκηση ότι υπάρχει μια μετρήσιμη σύνδεση μεταξύ των βελτιωμένων πειθαρχικών διαδικασιών, του υψηλού ηθικού, της βελτιωμένης εξυπηρέτησης στην υποδοχή, του αριθμού των πελατών που επιστρέφουν και της οικονομικής απόδοσης του ξενοδοχείου (έσοδα και κέρδη);» Αν μπορεί να αποδείξει τέτοιες συνδέσεις, θα έχει καταφέρει να συλλέξει πειστικά επιχειρήματα που δείχνουν τη μετρήσιμη συνεισφορά της ΔΑΔ στην οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου.

Στην πράξη, η διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βασιστεί μόνο σε ένα εν πολλοίς υποκειμενικό αλλά λογικό επιχειρήμα για να αποδείξει τέτοιες συνδέσεις αιτίου και αποτελέσματος. Ιδανικά όμως, θα χρησιμοποιήσει στατιστικές μεθόδους, όπως η ανάλυση συσχετίσεων, για να διαπιστώσει αν υπάρχουν μετρήσιμες συνδέσεις και (αν υπάρχουν) σε ποια έκταση υπάρχουν. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να ανακαλύψει, για παράδειγμα, ότι μια

βελτίωση κατά 10% στον ρυθμό παραπόνων σχετίζεται με μια κατά σχεδόν 20% βελτίωση στο ηθικό. Ομοίως, μια βελτίωση 20% στο ηθικό σχετίζεται με μια κατά 30% μείωση στα παράπονα των πελατών στην υποδοχή. Επιπλέον, η μείωση κατά 20% στα παράπονα συσχετίζεται με αύξηση κατά 20% στις επιστροφές πελατών και αυτή η αύξηση κατά 20% συσχετίζεται με άνοδο κατά 6% των εσόδων του ξενοδοχείου. Θα μπορούσε επομένως να αποδείξει ότι μια σχετικά μικρή προσπάθεια εκ μέρους του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για τον περιορισμό των παραπόνων από το προσωπικό θα μπορούσε να έχει σημαντική επίδραση στα κέρδη της εταιρείας!

Πολλοί παράγοντες περιπλέκουν αυτήν τη διαδικασία μέτρησης. Για παράδειγμα, είναι ριψοκίνδυνο να εξάγονται συμπεράσματα αιτίου-αποτελέσματος από τέτοιες μετρήσεις συσχετισμού (πράγματι τα λιγότερα παράπονα οδηγούν σε υψηλότερο ηθικό ή το αντίστροφο;). Επιπλέον, είναι σπάνιο ένας μόνο παράγοντας (όπως τα ποσοστά παραπόνων) να έχει από μόνος τους τέτοιες επιδράσεις, και για τον λόγο αυτό πρέπει πιθανώς να μετρήσουμε τις επιδράσεις πολλών πολιτικών και δραστηριοτήτων ΑΔ στο ηθικό ταυτόχρονα.

Όπως εξηγούμε σε αυτό το κεφάλαιο, η μηχανοργάνωση θα μπορούσε να δώσει στη Lisa τη δυνατότητα να δημιουργήσει μια πιο ολοκληρωμένη διαδικασία κάρτας προόδου ΑΔ, με βάση την οποία θα μπορούσε να γίνει διαχείριση των συνδέσεων μεταξύ δεκάδων δεικτών αιτίου και αποτελέσματος. (Πολλοί πάροχοι λογισμικού προσφέρουν τέτοια προγράμματα για κάρτες προόδου.) Εάν δεν επιλεγεί αυτή η λύση, θα πρέπει να βασιστεί περισσότερο στην κοινή λογική που στηρίζει τον χάρτη στρατηγικής προκειμένου να αιτιολογήσει τις αποφάσεις της.

Πώς θα χρησιμοποιήσουμε την περίπτωση του Hotel Paris

Μια ανάλυση περίπτωσης για το Hotel Paris σε κάθε κεφάλαιο θα δείξει πώς η Lisa, η διευθύντρια του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιεί τις έννοιες και τις τεχνικές αυτού του κεφαλαίου για να: (1) δημιουργήσει πολιτικές και πρακτικές ΑΔ που βοηθούν το Hotel Paris, (2) παραγάγει τις ικανότητες και τις συμπεριφορές του προσωπικού που χρειάζεται η εταιρεία και (3) παραγάγει την εξυπηρέτηση πελατών που απαιτεί το Hotel Paris για να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους του.

Για παράδειγμα, θα επιχειρήσει να βελτιώσει τις ικανότητες και τις συμπεριφορές του προσωπικού

καθιερώνοντας μια πιο βελτιωμένη διαδικασία προσέλευσης υποψηφίων (περισσότερα στο Κεφάλαιο 5) και μετρώντας τη βελτιωμένη προσέλευση υποψηφίων χρησιμοποιώντας τον «αριθμό ικανών υποψηφίων ανά θέση». Ομοίως, θα προτείνει στη διοίκηση να αλλάξει η πολιτική αμοιβών της εταιρείας, ώστε το «εκατοστημόριο-στόχος για τις συνολικές αποδοχές να βρίσκεται στο ανώτερο 25%». Θα μπορούσε να ισχυριστεί, βάσει της εμπειρίας από τους ανταγωνιστές, ότι αυτό θα μετασχηματιστεί σε βελτιωμένη συμπεριφορά στην εξυπηρέτηση πελατών, πιο ικανοποιημένους πελάτες και βελτιωμένη απόδοση για το ξενοδοχείο. Στην πράξη, το σύνολο των λειτουργιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που περιγράφουμε σε αυτό το βιβλίο επηρεάζει τις ικανότητες και τις συμπεριφορές του προσωπικού και κατ'επέκταση την απόδοση της επιχείρησης.

Ο συνοπτικός χάρτης στο τέλος του βιβλίου περι-

γράφει τις γενικές σχέσεις που αφορούν το Hotel Paris.

Ερωτήσεις

3-20. Σχεδιάστε έναν πιο απλοποιημένο και σύντομο χάρτη στρατηγικής για το Hotel Paris. Συγκεκριμένα, συνοψίστε με δικά σας λόγια ένα παράδειγμα της ιεραρχίας των συνδέσεων μεταξύ των *πρακτικών ΑΔ*, των *απαραίτητων ικανοτήτων και συμπεριφορών του προσωπικού* και των *απαιτούμενων επιχειρησιακών αποτελεσμάτων*.

3-21. Χρησιμοποιώντας τον Πίνακα 3-1 και το Σχήμα 3-9, αναφέρετε τουλάχιστον 15 δείκτες και μέτρα μέτρησης που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει το Hotel Paris για να μετρήσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού του.