

Τα δύο πρώτα ερωτήματα που πρέπει να διερευνήσει ένας λειτουργικός ηγέτης όταν συντάσσει μια στρατηγική σχετίζονται με τον καθορισμό του προβλήματος:

Πρώτον, ποια είναι η σιωπηρή τρέχουσα στρατηγική της λειτουργίας, όπως αντανακλάται στις επιλογές που κάνει κάθε μέρα;

Και δεύτερον, ποιες είναι οι στρατηγικές προτεραιότητες της υπόλοιπης εταιρείας και είναι η λειτουργία κρίσιμη για αυτούς;

Στρατηγική ταλέντων στο Four Seasons Hotel

Μελέτη περίπτωσης

Στρατηγική ταλέντων στην Four Seasons

Για δεκαετίες τώρα, η καρδιά της εταιρικής στρατηγικής της Four Seasons είναι η ικανότητά της να ορίζει την πολυτέλεια ως υπηρεσία: να κάνει τους επισκέπτες να νιώθουν ευπρόσδεκτοι, χαρούμενοι και σαν στο σπίτι τους. Ο ιδρυτής Isadore Sharp, στο βιβλίο του το 2009, χαρακτηρίζει τους υπαλλήλους της εταιρείας ως την κινητήρια δύναμη αυτής της στρατηγικής: «Οι για πολλά συνεχή χρόνια εργαζόμενοί μας φροντίζουν για περισσότερα από τις δουλειές τους. Ανησυχούσαν για την άνεση των επισκεπτών και την ικανότητά τους να την βελτιώσουν. Και η ικανότητά μας να προσελκύουμε, να αναπτύσσουμε, να παρακινούμε και να διατηρούμε τέτοιους ανθρώπους έκανε την... κουλτούρα μας ένα σπάνιο πλεονέκτημα». Πράγματι, η λειτουργία ταλέντων της Four Seasons διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην δημιουργία του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Αν κοιτάξουμε πίσω στο τι έκανε ο Sharp και η ομάδα ταλέντων μέσω του φακού της λειτουργικής στρατηγικής μας, μπορούμε να δούμε πώς καθόρισαν το πρόβλημά τους και τις επιλογές που έκαναν για να το λύσουν.

Καθορισμός του προβλήματος

Το κόστος εργασίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως και στους περισσότερους κλάδους που βασίζονται σε υπηρεσίες, αντιπροσωπεύει μεγάλο μερίδιο των λειτουργικών δαπανών (σήμερα περίπου 50%). Κατά συνέπεια, οι περισσότερες αλυσίδες ξενοδοχείων αντιμετωπίζουν την εργασία ως κόστος που πρέπει να ελαχιστοποιηθεί. Το προσωπικό πρώτης γραμμής του ξενοδοχείου αντιμετωπίζεται ως αντικαταστάσιμα γρανάζια σε ένα τεράστιο, γρήγορα κινούμενο μηχάνημα. Δεν είναι περίεργο, λοιπόν, ότι σύμφωνα με την Υπηρεσία Στατιστικής Εργασίας των ΗΠΑ, το ετήσιο ποσοστό εναλλαγής εργαζομένων για το 2018 στον κλάδο ήταν 73,8%.

Δεδομένου ότι το ετήσιο ποσοστό εναλλαγής των εργαζομένων πρώτης γραμμής είναι τόσο υψηλό, οι περισσότερες μεγάλες αλυσίδες επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στην πρόσληψη κατάλληλων γενικών διευθυντών (που είναι πιθανό να παραμείνουν περισσότερο) και, στη συνέχεια, χτίζουν μηχανισμούς για να προσλαμβάνουν γρήγορα πολλούς νέους υπαλλήλους, νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας, κάθε χρόνο. Σπάνια επενδύουν στη διατήρηση των εργαζομένων πρώτης γραμμής, επειδή τη θεωρούν χαμένη υπόθεση. Με άλλα λόγια, το τεράστιο ποσοστό εναλλαγής των εργαζομένων πρώτης γραμμής αντιμετωπίζεται ως αναπόφευκτο «κακό». Αντίθετα, επικεντρώνονται στη μείωση του κόστους για την αντιμετώπιση εργασιακών ζητημάτων: ελαχιστοποίηση των ωρών προσωπικού, τυποποίηση για την ενίσχυση της παραγωγικότητας κ.λπ.

Όταν ο Sharp μπήκε στον κλάδο της φιλοξενίας, διαπίστωσε τι επικρατούσε. Όμως άρχισε σιγά-σιγά να ανατρέπει το status quo (το κατεστημένο). Εκείνη την εποχή, οι αλυσίδες ξενοδοχείων όριζαν την πολυτέλεια σε μεγάλο βαθμό με βάση τον χώρο: μεγαλειώδης αρχιτεκτονική και διακόσμηση, που υποστηριζόταν από εκτεταμένα (σε μεγάλο βαθμό) τυποποιημένες, προσεγγμένες υπηρεσίες. Ο Sharp πίστευε ότι η πολυτέλεια δεν αφορούσε μόνο στον χώρο, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονταν οι άνθρωποι. Και το προσωπικό πρώτης γραμμής θα ήταν το κλειδί για την παροχή μιας νέας μορφής υπηρεσίας που θα ήταν ζεστή, φιλόξενη και ικανή να καλύψει το έλλειμμα θαλπωρής που είχαν αφήσει οι επισκέπτες στο σπίτι και στο γραφείο. Η τυπική στρατηγική ταλέντων στον ξενοδοχειακό κλάδο (η αποδοχή του υψηλού ποσοστού εναλλαγής εργαζομένων πρώτης γραμμής ως αναπόφευκτου και η προσπάθεια για τον μετριασμό του, η επένδυση στη διατήρηση και την ανάπτυξη μόνο για το γενικό διοικητικό προσωπικό) δεν είχε νόημα με το νέο όραμα του Sharp για την εταιρεία. Καθώς η εταιρεία εξελισσόταν, η ομάδα ταλέντων χρειαζόταν να κάνει ένα σύνολο επιλογών που θα ευθυγραμμίζονταν με την εταιρική στρατηγική και θα ενίσχυαν την ικανότητα εξυπηρέτησης πρώτης γραμμής.

Αποφασίζοντας πού να παίξει κανείς και πώς να κερδίσει

Η ομάδα ταλέντων της Four Seasons προσδιόρισε το προσωπικό πρώτης γραμμής ως εσωτερικό της πελάτη και εστίασε στην πρόσληψη, διατήρηση και παρακίνηση αυτών των εργαζομένων με τρόπους που το ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές. Αντί να προσλαμβάνει με βιογραφικό ή μέσω τρίτων, ο Sharp αφιέρωσε τους απαραίτητους πόρους για να περάσει τους υποψηφίους από πέντε συνεντεύξεις — την τελευταία με τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου— προτού μπορέσουν να προσληφθούν. Η διαδικασία αυτή οδήγησε στην πιο διεξοδικά ελεγμένη στελέχωση του ξενοδοχείου, βάσει της συμπεριφοράς περισσότερο και όχι της εμπειρίας. Η ομάδα ταλέντων επένδυσε, επίσης, στην επιμήκυνση του χρόνου παραμονής του προσωπικού, καθιστώντας τις θέσεις εργασίας των νεοεισερχομένων ως το σημείο

εκκίνησης μιας σταδιοδρομίας (καριέρας) και όχι ως αδιέξοδο. Αυτό δημιούργησε έναν «ενάρετο» κύκλο (σε αντίθεση με τον «φαύλο» κύκλο): Αν ο μέσος χρόνος παραμονής εργαζομένων στο Four Seasons πλησίαζε τα 20 χρόνια, η ομάδα ταλέντων μπορούσε να επενδύσει 10 φορές περισσότερους πόρους ανά άτομο σε προσλήψεις, εκπαίδευση και ανταμοιβές από ό,τι οι ανταγωνιστές, των οποίων οι υπάλληλοι έτειναν να παραμένουν για ένα χρόνο ή λιγότερο. Το αποτέλεσμα για το Four Seasons θα ήταν πολύ καλύτερα εκπαιδευμένοι και πιο έμπειροι υπάλληλοι ξενοδοχείων, χωρίς συνολικά υψηλότερο κόστος ταλέντων.

Κάτω από τη διοίκηση του Sharp, η Four Seasons απολάμβανε πιο ευτυχισμένους, πιο πιστούς, πιο ικανούς και μακροβιότερους εργαζόμενους - επιτρέποντάς της να προσφέρει ανώτερες υπηρεσίες και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της. Δημιούργησε συστήματα διαχείρισης για τη συνεχή παρακολούθηση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Το σύστημα προσλήψεων και προσλήψεων τυποποιήθηκε και ενισχύθηκε. Οι διαδικασίες εκπαίδευσης έγιναν διάσημες. Η Four Seasons αναπτύχθηκε υπό την ηγεσία του Sharp, και έγινε η μεγαλύτερη και πιο κερδοφόρα αλυσίδα πολυτελών ξενοδοχείων στον κόσμο. Και η στρατηγική ταλέντου της ήταν ένας κρίσιμος παράγοντας αυτής της επιτυχίας.