

WORKATHLON

ΟΔΗΓΟΣ

Εταιρική Κουλτούρα: τα Πρέπει & τα Μη

*της Κατερίνας Σαντίκου,
Managing Director | Workathlon*



02

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είτε το ξενοδοχείο που διοικείτε είναι εποχιακό είτε όχι, επιθυμείτε οι εργαζόμενοι σας να είναι αφοσιωμένοι, παρακινημένοι και ενθουσιασμένοι. Στο πλαίσιο αυτό, υπάρχει μια λέξη που ακούτε ξανά και ξανά: κουλτούρα. Και δίκαια – το συναίσθημα που διαπνέει το ξενοδοχείο σας και τους ανθρώπους που εργάζονται καθημερινά σε αυτό έχει τεράστιο αντίκτυπο στη συνολική επιτυχία και ευημερία σας.

Η δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας δεν γίνεται εν μία νυκτί – και σίγουρα δεν συμβαίνει τυχαία. Παράγοντες που διευκολύνουν την καλλιέργεια της είναι το χαμηλό ποσοστό εναλλαγής προσωπικού και η όλο το χρόνο λειτουργία του ξενοδοχείου. Ας δούμε λοιπόν πώς μπορείτε να δημιουργήσετε μια ευχάριστη κουλτούρα στο ξενοδοχείο σας, αλλά και πώς και γιατί πρέπει αυτή να αξιολογείται.

ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ?

Κάθε εταιρεία έχει μια κουλτούρα, ανεξάρτητα από το αν αυτή καλλιεργείται επιτηδευμένα ή όχι. Η κουλτούρα είναι αυτό που καθορίζει την αξία και το όραμα της εταιρείας. Όποιο ξενοδοχείο κι αν ρωτήσετε αν διαθέτει ή όχι κουλτούρα «αριστείας» και «εξυπηρέτησης με επίκεντρο τον επισκέπτη» θα ισχυριστεί ότι έχει. Ωστόσο, η κουλτούρα και οι αξίες του ξενοδοχείου σας δεν μπορούν να περιγραφούν απλά με μια λίστα γενικών λέξεων. Τα ξενοδοχεία υψηλής απόδοσης αποδίδουν εξέχον νόημα στην κουλτούρα και την εμπειρία που θέλουν οι εργαζόμενοι τους να έχουν.

Μπορεί τα οφέλη μιας καλά δομημένης εταιρικής κουλτούρας να μην γίνουν αμέσως εμφανή. Ένα ξενοδοχείο που δεσμεύεται να βελτιώσει την κουλτούρα του σήμερα μπορεί να μην συνειδητοποιήσει τα οφέλη έως ότου οι σημερινοί πελάτες αποφασίσουν να επιστρέψουν σε αυτό για διακοπές. Η κουλτούρα είναι πολύ περισσότερο από την απόδοσή σας αυτή τη στιγμή; πρόκειται για δέσμευση για μια καλύτερη μακροπρόθεσμη απόδοση και οικοδόμηση εταιρικής φερεγγυότητας.



Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΙΣΧΥΕΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Πρόσφατες μελέτες έδειξαν ότι η υγιής εταιρική κουλτούρα οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις. Συγκεκριμένα, οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι είναι 12% πιο παραγωγικοί από τον μέσο όρο. Εάν, επομένως, η κουλτούρα βοηθά τους εργαζόμενους να επιτελούν καλύτερα τα καθήκοντά τους, αυτό οδηγεί και το ξενοδοχείο σε περαιτέρω καινοτομία. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση του επισκέπτη, διότι, με κάποιο τρόπο, η γενικότερη κουλτούρα τον ενθαρρύνει να το πράξει.

Η μεγαλύτερη πρόκληση για τα περισσότερα ξενοδοχεία είναι η συνέπεια. Πώς διατηρείτε μια συνεπή κουλτούρα όταν η εναλλαγή προσωπικού σας είναι υψηλή και οι νέες προσλήψεις ενδεχομένως να μην ταιριάζουν με αυτή την κουλτούρα; Πώς μπορεί να μετρηθεί η επιτυχία ή αποτυχία ως προς την καλλιέργεια μιας αποδοτικής εταιρικής κουλτούρας;



ΠΩΣ ΑΞΙΟΛΟΓΩ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ?

Όταν πρόκειται για την αξιολόγηση της κουλτούρας μιας επιχείρησης, ορισμένοι εμπειρογνώμονες υποστηρίζουν ότι κάτι τόσο αφηρημένο δεν μπορεί να μετρηθεί. Μπορεί το κοινό όραμα, οι στόχοι, οι αποστολές και οι συμπεριφορές να είναι μετρήσιμα; Για μεγάλο χρονικό διάστημα, η μέτρηση της κουλτούρας ήταν κάτι που γινόταν μία φορά κάθε έξι μήνες με τη χρήση μιας έρευνας αφοσίωσης. Αυτό όμως αποδείχθηκε αναποτελεσματικό.

Η μέτρηση της καλλιεργούμενης κουλτούρας πρέπει να αντιμετωπίζεται ως συνεχής διαδικασία. Αυτό σημαίνει ότι με τον ίδιο τρόπο που μετράμε τον προγραμματισμό του προϋπολογισμού και των πωλήσεων κάθε λίγους μήνες, έτσι θα πρέπει να αναλύουμε και τα δεδομένα των ανθρώπων και της κουλτούρας.

Ωστόσο, η συνεχής αξιολόγηση δεν είναι η καλύτερη λύση. Σύμφωνα με τον Dr. Jason McPherson, "το 90% των εταιρειών που χρησιμοποιούν συνεχείς έρευνες δεν μπορούν να διατηρήσουν τα ποσοστά ανταπόκρισης άνω του 50%, καθώς οι ίδιοι άνθρωποι ερευνώνται εβδομαδιαίως ή μηνιαίως". Τι προτείνουμε λοιπόν; Στοχοθετημένες, αποτελεσματικές έρευνες.



ΠΩΣ ΔΙΕΞΑΓΩ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Θα πρέπει να υπάρχει σαφής στόχος για κάθε έρευνα, τι ακριβώς θέλετε να μετρήσετε με αυτήν (συνιστούμε 7-10 ερωτήσεις). Ο σκοπός μιας έρευνας συνήθως αφορά στα παρακάτω 3 σημεία:

- Παρακολούθηση αφοσίωσης & δεικτών παρακίνησης της
- Κατανόηση το κατά πόσο τα σχέδια δράσης λειτουργούν, έτσι ώστε να μπορείτε να κάνετε αλλαγές γρήγορα
- Ανάδειξη της ανατροφοδότησης των εργαζομένων σε ζήτημα που λαμβάνει υπόψη ο οργανισμός

Είναι σημαντικό να γνωρίζετε ότι μόλις αποστείλετε την έρευνα πρέπει να αναλάβετε δράση, έτσι ώστε στην επόμενη έρευνα, να δείξετε ότι λαμβάνετε τα αποτελέσματα τους υπόψη, και ότι αυτά παρακινούν δράσεις και αλλαγές προς το καλύτερο. Διαφορετικά, απλά θα εξουθενωθείτε από το φόρτο των ερευνών, και οι εργαζόμενοι θα χάσουν το ενδιαφέρον τους για τη συμπλήρωση αυτών.

Πώς ξεκινάτε λοιπόν; Συνιστούμε να χρησιμοποιήσετε μια ετήσια έρευνα αφοσίωσης ως σημείο εκκίνησης. Χρησιμοποιήστε τα πορίσματα αυτής για να σχεδιάσετε τις επόμενες έρευνες. Δεν θα πρέπει να χρειάζεται πάνω από 10 λεπτά για να συμπληρωθεί, αλλά θα πρέπει να είναι διεξοδική και περιεκτική για να μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα. Αυτό συνήθως σημαίνει περίπου 40 ερωτήσεις. Οι επιλογές των ερωτήσεων και των επακόλουθων ερευνών, που συστήνουμε να είναι περίπου 4 ετησίως, μερικές μικρότερες (10 ερωτήσεις) και 2 πιο αναλυτικές (25-40 ερωτήσεις), αφορούν σε θέματα εταιρικών αξιών, ατομικής απόδοσης, αποτελεσματικότητας διεύθυνσης, ομαδικότητας κλπ.

07

TIPS ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΩΝ

Tip #1: Βεβαιωθείτε ότι έχετε τη στήριξη του διευθύνοντα συμβούλου

Οι έρευνες πρέπει να είναι κάτι που αγκαλιάζεται από την κορυφή της ιεραρχίας, και όχι απλώς μια δράση του ανθρώπινου δυναμικού. Μιλήστε στο Διευθυντή / CEO / Ιδιοκτήτη νωρίς και δημιουργήστε την έρευνα με την ανατροφοδότηση και την υποστήριξή τους.

Tip #2: Επιλέξτε μια εταιρεία να σας υποστηρίξει με τις έρευνες

Χειρόγραφες έρευνες το 2019; Εκτός τόπου και χρόνου! Οι έρευνες πρέπει να είναι εύκολες να συμπληρωθούν από τους εργαζόμενους και εξίσου εύκολες να αναλυθούν από το HR. Έτσι επιλέξτε τον προμηθευτή σας με σύνεση.

Tip #3: Εξηγήστε το σκοπό της έρευνας

Όπως συμβαίνει με κάθε νέα πρωτοβουλία, οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι απρόθυμοι στην αρχή γιατί απλά δεν θα έχουν κατανοήσει το λόγο των ερευνών. Έτσι, βεβαιωθείτε ότι τους εξηγείτε πάντα την αξία κάθε έρευνας. Η εκπαίδευση και η επικοινωνία είναι τα κλειδιά για να προσεγγίζουμε τους ανθρώπους.



08

Tip #4: Δείξτε ότι πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία

Από την πρώτη έρευνα έως τη δεύτερη θα δείτε μια διαφορά: οι άνθρωποι θα συμμετάσχουν πιο ενεργά όταν συνειδητοποιήσουν ότι λαμβάνουν κάποια επίπληξη για τις απαντήσεις τους. Αν γίνουν μάλιστα και αλλαγές μετά την πρώτη, οι εργαζόμενοι θα συνειδητοποιήσουν τη δέσμευση που του ξενοδοχείου να ακούσει τα σχόλια των εργαζομένων του με τον ίδιο τρόπο που ακούει των πελατών του.

Tip #5: Μοιραστείτε τα αποτελέσματα

Μόλις βγάλετε κάποια πρώτα αποτελέσματα, μοιραστείτε τα με τους εργαζόμενους σας και εντάξτε τους στον προγραμματισμό δράσης. Πραγματοποιήστε μια συνάντηση με τους επικεφαλής των τμημάτων και συζητήστε τα αποτελέσματα και τις ενέργειες που μπορούν να σας φέρουν πιο κοντά στον στόχο σας. Αυτό θα σας βοηθήσει να ενθαρρύνετε την ομάδα να συμμετάσχει και να υποστηρίξει τις έρευνες.

Tip #6: Τι ακριβώς πρέπει να μετρήσω?

Έχουμε ορίσει εδώ 10 δείκτες της εταιρικής κουλτούρας που πρέπει να παρακολουθείτε:

- | | |
|---------------|-----------------------------|
| • Επικοινωνία | • Συνεργασία |
| • Καινοτομία | • Υποστήριξη |
| • Ευελιξία | • Απόδοση |
| • Ευφορία | • Υπευθυνότητα |
| • Περιβάλλον | • Αποστολή & σύμπνοια αξιών |

09

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η αφοσίωση των εργαζομένων δεν έρχεται εν μία νυκτί. Πρέπει να θέσετε πραγματικά ερωτήματα όπως "Τι θέλω να καταλάβω για τους ανθρώπους μου; Ποια είναι η κουλτούρα που θέλω να επιτύχω; Έχουμε σαφές όραμα και αποστολή"; Οι εταιρείες δεν ξεκινούν με την αποστολή να κερδίσουν χρήματα - είναι συνήθως ένας επιχειρηματίας που βλέπει ένα όραμα και μια ευκαιρία. Έχουν πάθος για αυτό που κάνουν και δημιουργούν ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο για ορισμένους λόγους. Πάρτε το παράδειγμα του Barry Sternlicht που ίδρυσε τα Starwood Hotels στη δεκαετία του 1990, όταν κανείς δεν μπορούσε να προβλέψει το μελλοντικό τους status ως κορυφαίο brand ξενοδοχείων στον κόσμο. Πέρυσι, η Starwood εξαγοράστηκε από την Marriott για 13 δισεκατομμύρια δολάρια και η καινοτόμος κουλτούρα της συνέβαλλε σε αυτό σε μεγάλο βαθμό.

Η δημιουργία της κουλτούρας ενός ξενοδοχείου απαιτεί χρόνο. Έτσι, πριν 'βουτήξετε' στους αριθμούς και τις μετρήσεις, βεβαιωθείτε ότι έχετε μια ξεκάθαρη κουλτούρα που οι εργαζόμενοι και οι πελάτες αντιλαμβάνονται. Καθορίστε ποιες είναι οι αξίες της εταιρείας σας και δημιουργήστε ένα σύστημα διατήρησης καλής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων. Οι εργαζόμενοι σας έχουν πολλά να σας πουν για το τι λειτουργεί και τι όχι. Να είστε υπερήφανοι για τους εργαζόμενους σας και να τους προσφέρετε ένα περιβάλλον όπου θα μπορούν να ευδοκιμήσουν. Μπορούμε να σας διαβεβαιώσουμε ότι μια καλά φροντισμένη εταιρική κουλτούρα θα μειώσει το ποσοστό εναλλαγής του προσωπικού, θα βελτιώσει την εταιρική εικόνα, θα αυξήσει την παραγωγικότητα και θα επιδράσει στην εμπειρία του επισκέπτη. Αυτά με τη σειρά τους θα βελτιώσουν την κατώτατη γραμμή της ιεραρχίας και θα την καταστήσουν εντέλει ένα πιο ευχάριστο μέρος για να εργαστεί κανείς.

10

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ WORKATHLON

Η Workathlon είναι πλατφόρμα στελέχωσης για τη Φιλοξενία που σχεδιάστηκε από ειδήμονες του κλάδου και στόχο έχει να διευκολύνει την εύρεση, διαχείριση και διατήρηση ταλέντων με τη χρήση τεχνολογίας τεχνητής νοημοσύνης.

Για περισσότερα επισκέψου το <https://workathlon.com/>

ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕ ΜΑΣ

