



اثربخش نمودن داده گاوی در مدیریت منابع انسانی

دکتر سیدمهرداد هاشمی
عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی
مهر 1400

دکتر سید مهرداد هاشمی



- عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی ایران
- مشاور عالی مدیران و رهبران شرکت‌ها
- دکتر از دانشگاه بوردو فرانسه
- معاون منابع انسانی نمونه در کشور
- انجام بیش از ۶۰۰۰ مصاحبه حرفه‌ای جهت انتخاب بجا و مناسب نیروی انسانی
- مدرس دوره‌های تخصصی MBA و DBA
- سخنران حرفه‌ای در بیش از ۱۰۰ همایش و سمینار گوناگون
- مدیر عامل اسبق باشگاه سایپا و کسب عنوان قهرمانی در لیگ برتر فوتبال ایران
- مشاور عالی مدیر عامل بیمه معلم
- طراحی و اجرای مدل Engagement (تعلق سازمانی) در بیش از ۱۵ شرکت معتبر داخلی همچون همراه اول، سایپا سیتروئن، دانشگاه علوم پزشکی کرمان و ...



گروه خودروسازی سایپا



بانک توسعه صادرات ایران



فناپ



هاده اول



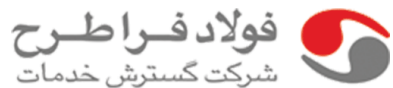
بیمه ما
(ملت ایران)



بیمه کارآفرین



سازمان مدیریت صنعتی



فولاد فرا طرح
شرکت گسترش خدمات



آورند
پینترو



Kasra Co.
شرکت کسری



ADA
water



شرکت نرم‌افزاری دانیش آرین قشم



M B A
D E N T A L



جمهوری اسلامی ایران



Mahan Business School
مahan Business School



مجلس



شرکت ملی نفت ایران



پیشرو
همایش



پارسیان

The 86th Geneva International Motor Show (March 2016)

۸۰ درصد رفت و آمدهای شهری در آینده حذف خواهد شد

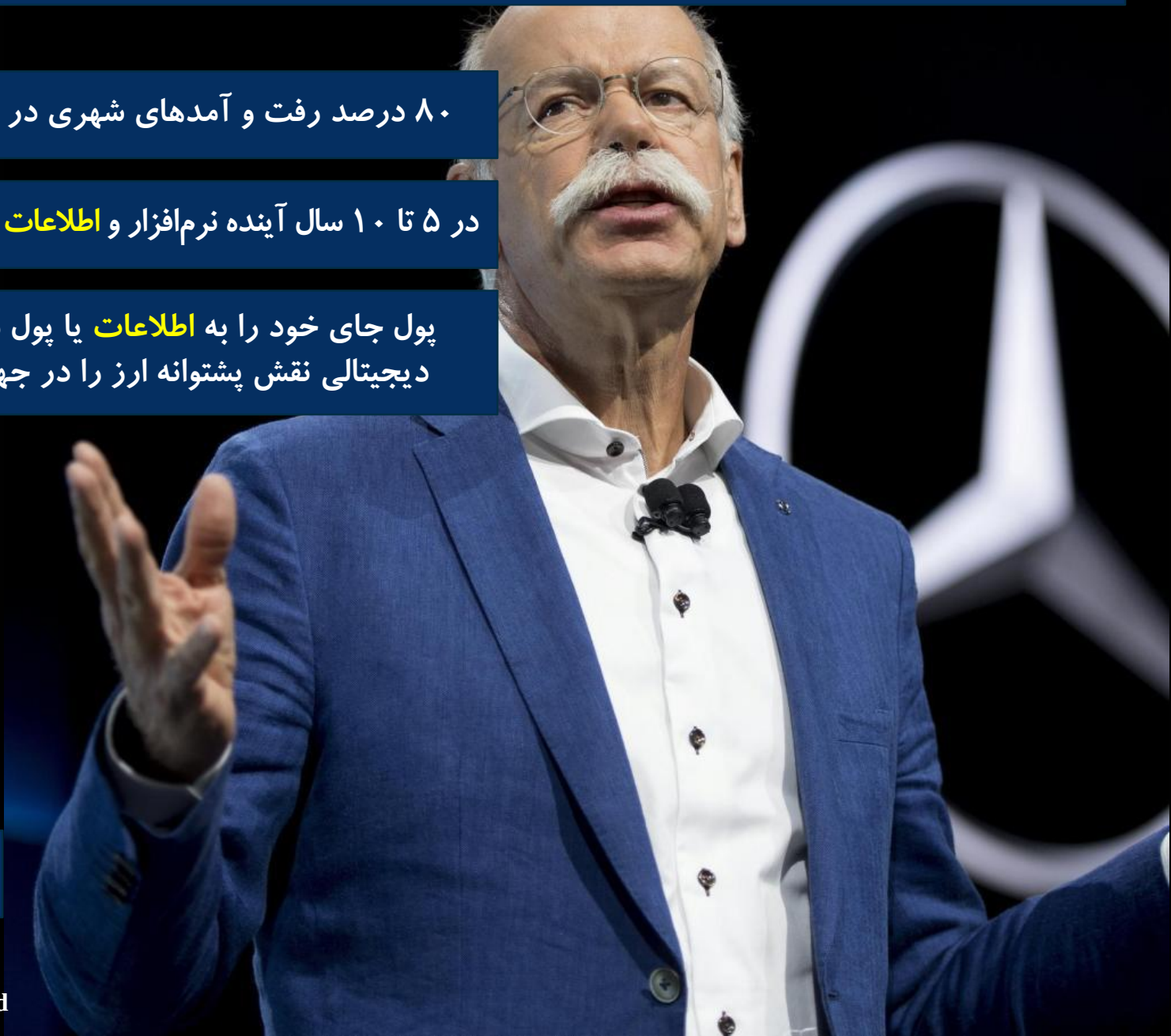
در ۵ تا ۱۰ سال آینده نرمافزار و اطلاعات همه صنایع را خواهد بلعید

پول جای خود را به اطلاعات یا پول دیجیتالی میدهد، پول دیجیتالی نقش پشتوانه ارز را در جهان بازی خواهد کرد

Dieter Zetsche



Hashemi.Seyedmehrdad



تغییر در قرن بیست و یک

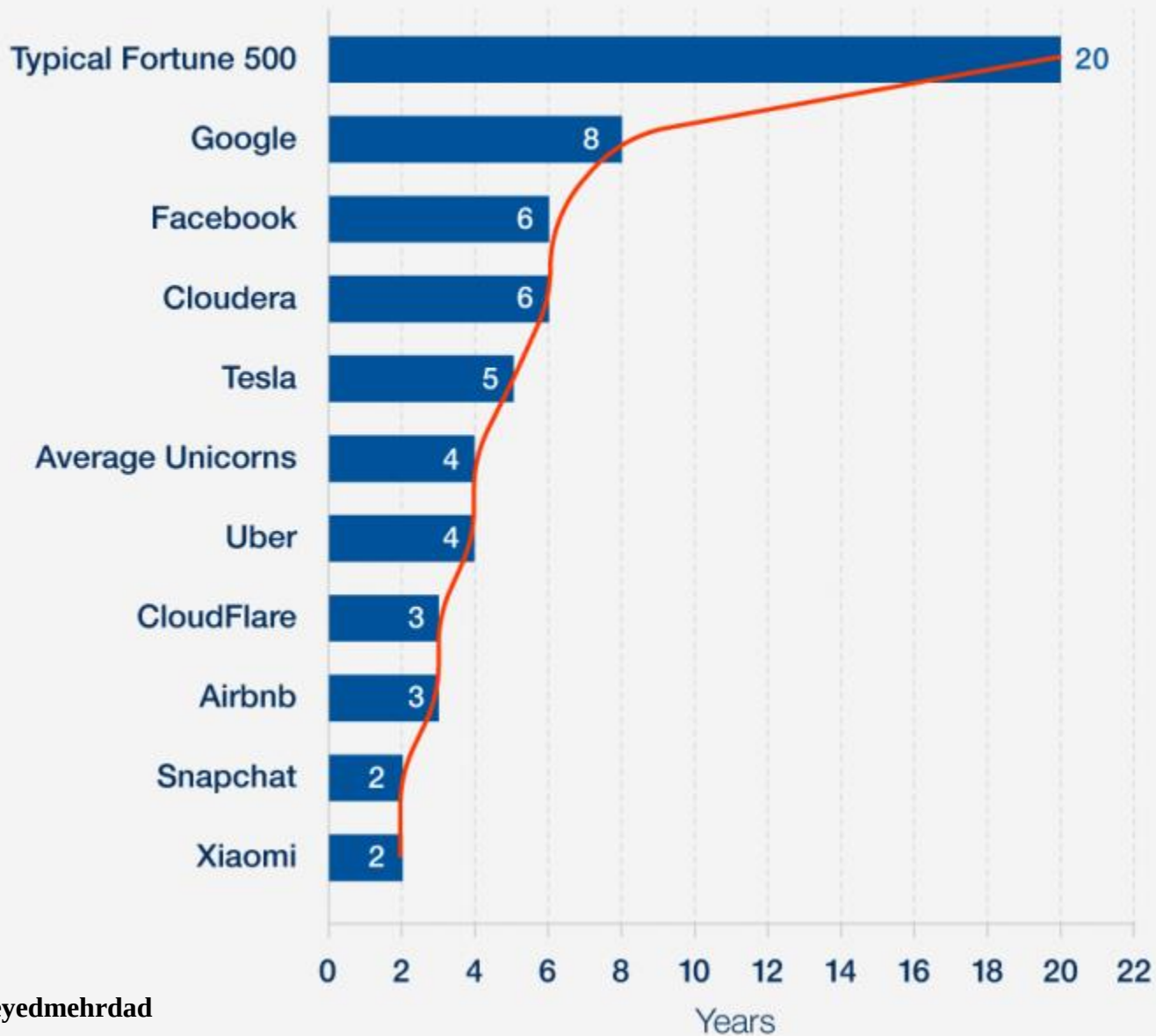
آنچه دیروز مفید و راهگشا به حساب می آمد، امروز **کهنه** و **منسوخ** است



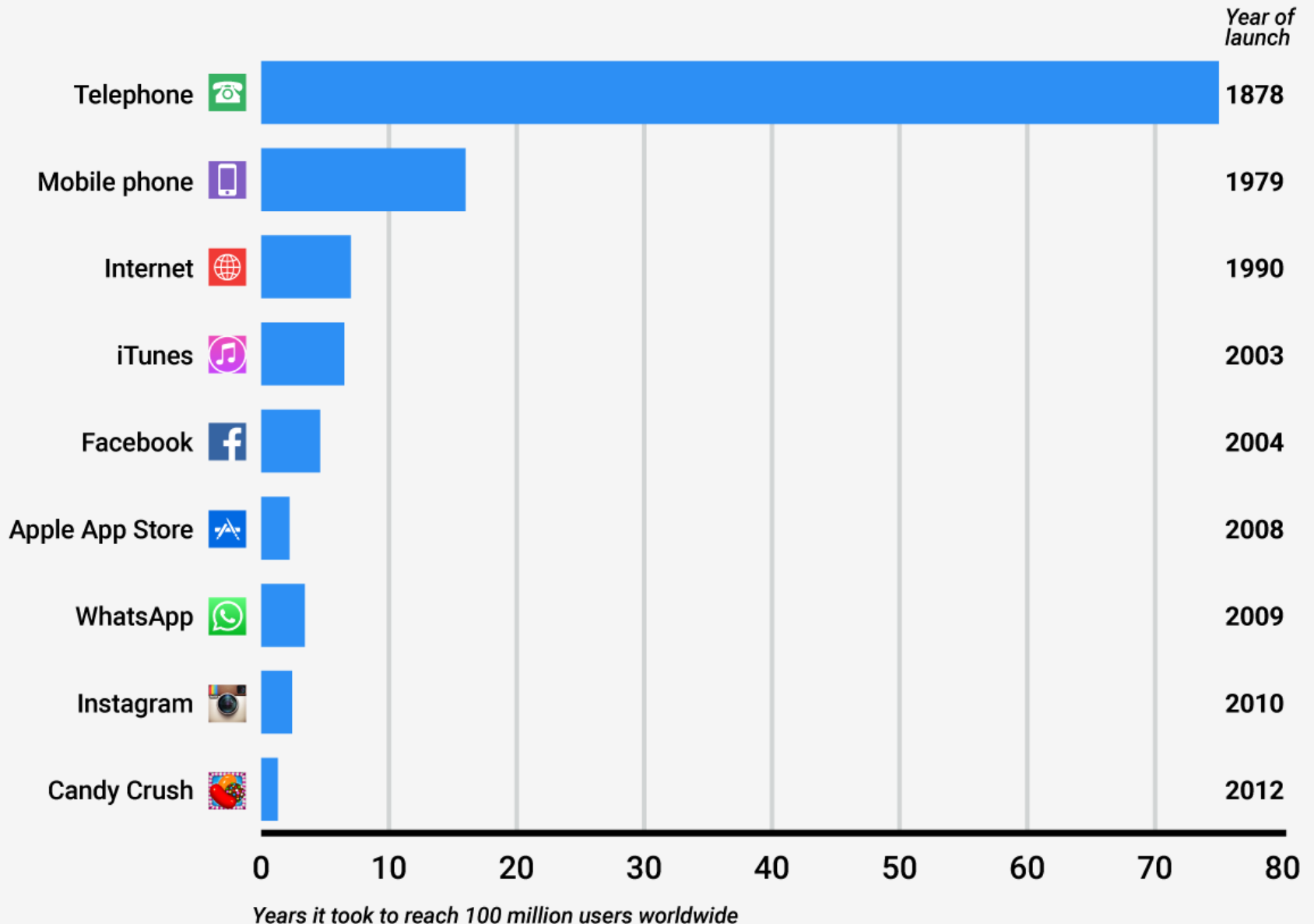
THE SPEED OF CHANGE



Time to reach a valuation of \$1 billion or more



HOW MUCH TIME IT TOOK TO REACH 100 MILLION USERS WORLDWIDE



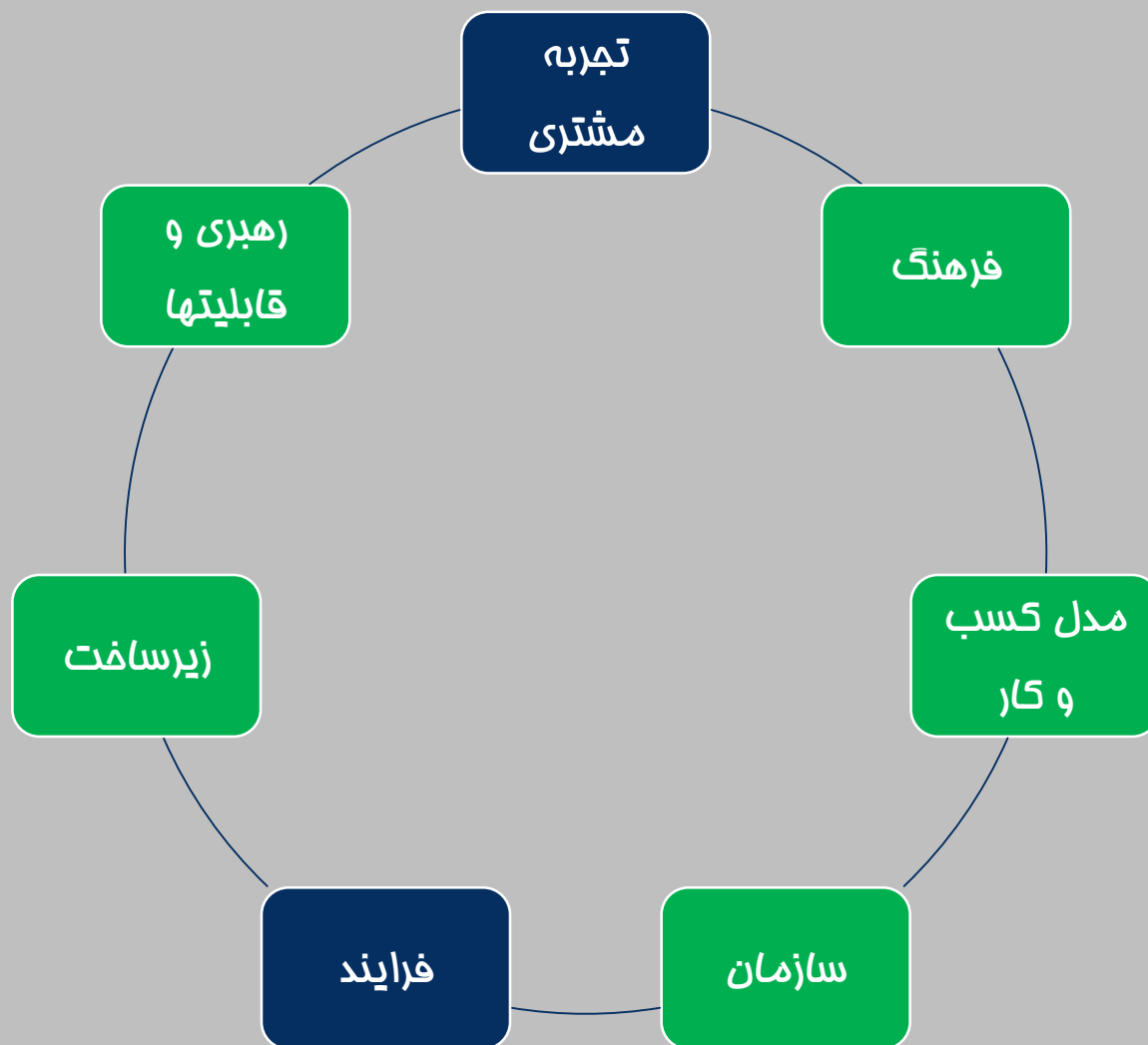
A futuristic robot with a glowing blue light on its chest stands in the center of a room. The room is filled with several large computer monitors on stands, arranged in a semi-circle around the robot. The monitors display various images, including a man's face, a woman's face, and abstract data visualizations. The overall scene has a blue and white color scheme, giving it a high-tech, digital feel.

The hot new job in Silicon Valley is being a robot's assistant

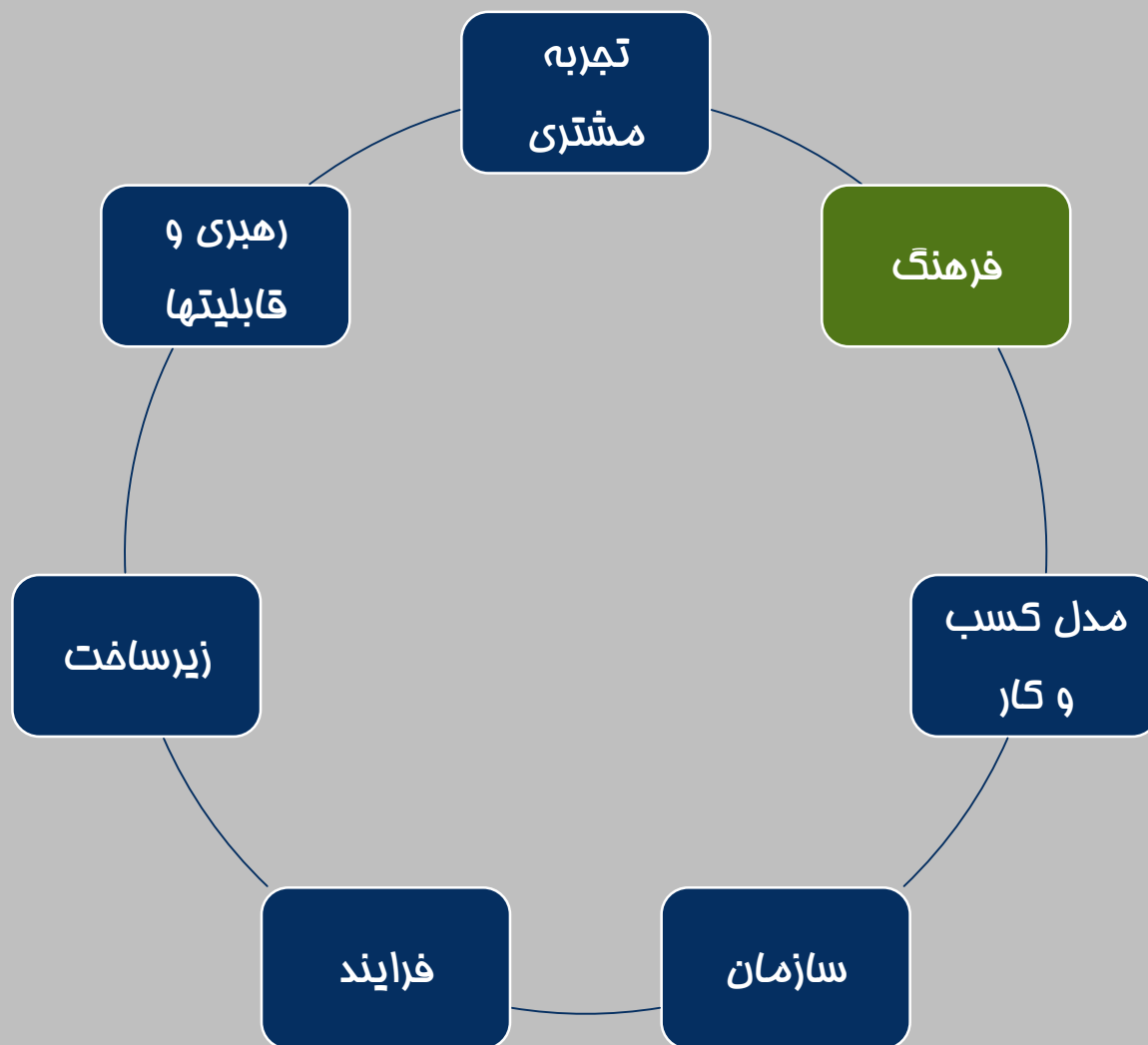
Digital Transformation



۷ لایه تحول دیجیتال



۷ لایه تحول دیجیتال



لایه ۲: فرهنگ

هر کسی می‌تواند راه حل یک میلیون دلاری شما را پیشنهاد دهد.



لایه ۲: فرهنگ

تصور کنید اگر سونی به ken kutaragi اجازه نمیداد تا بر روی ایده‌اش کار کند

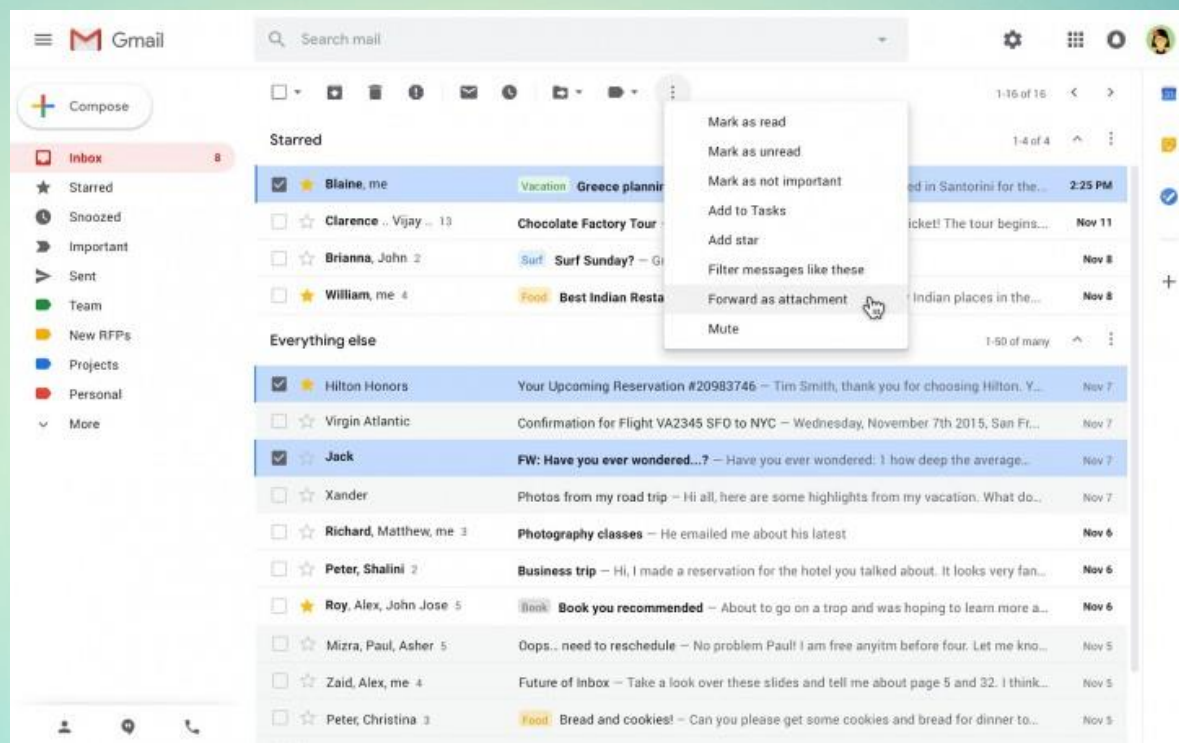


PlayStation®

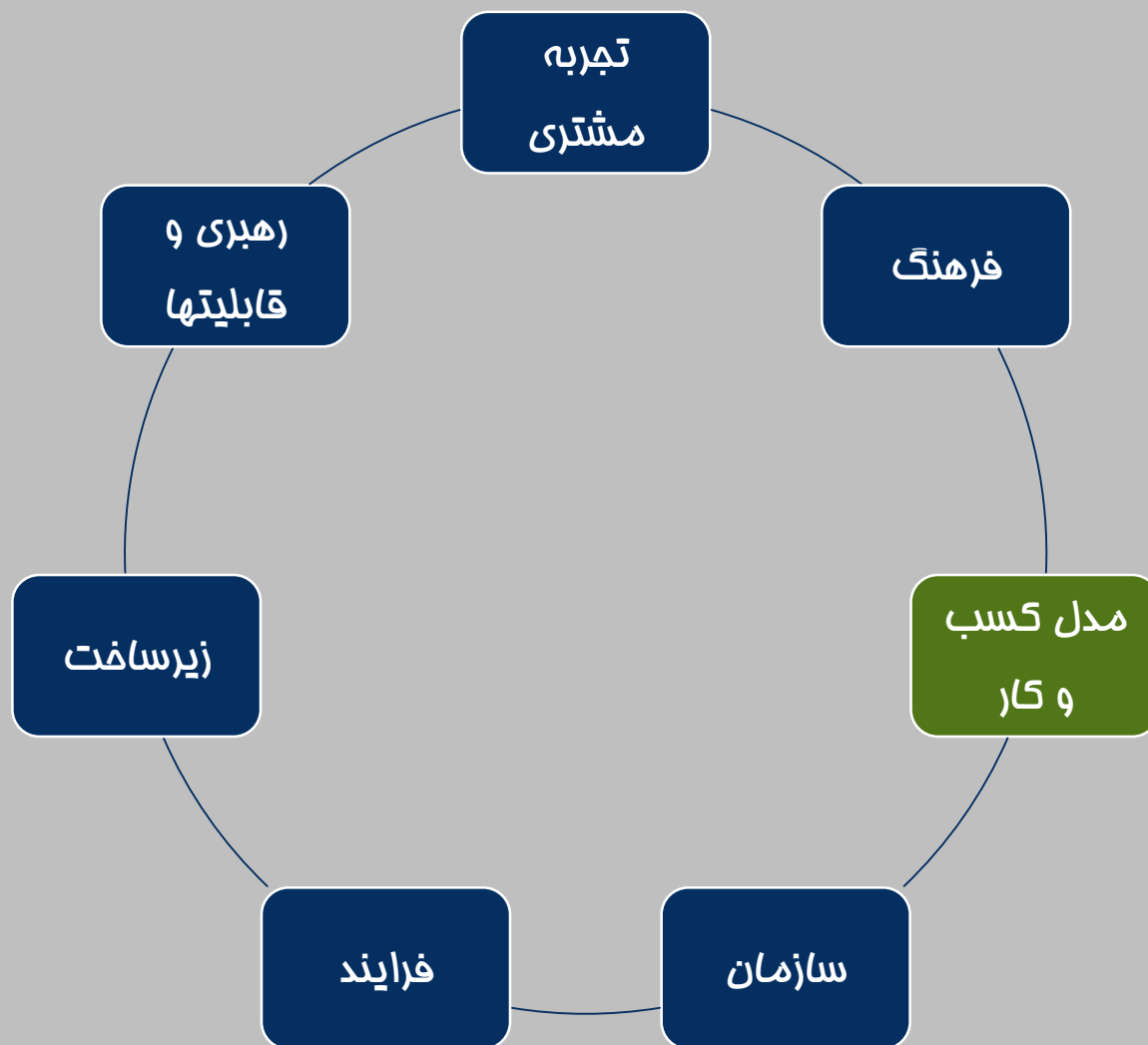


لایه ۲: فرهنگ

تصور کنید اگر گوگل به Paul Buchheit اجازه نمیداد تا بر روی ایده‌اش کار کند



۷ لایه تحول دیجیتال



لایه ۳: مدل کسب و کار

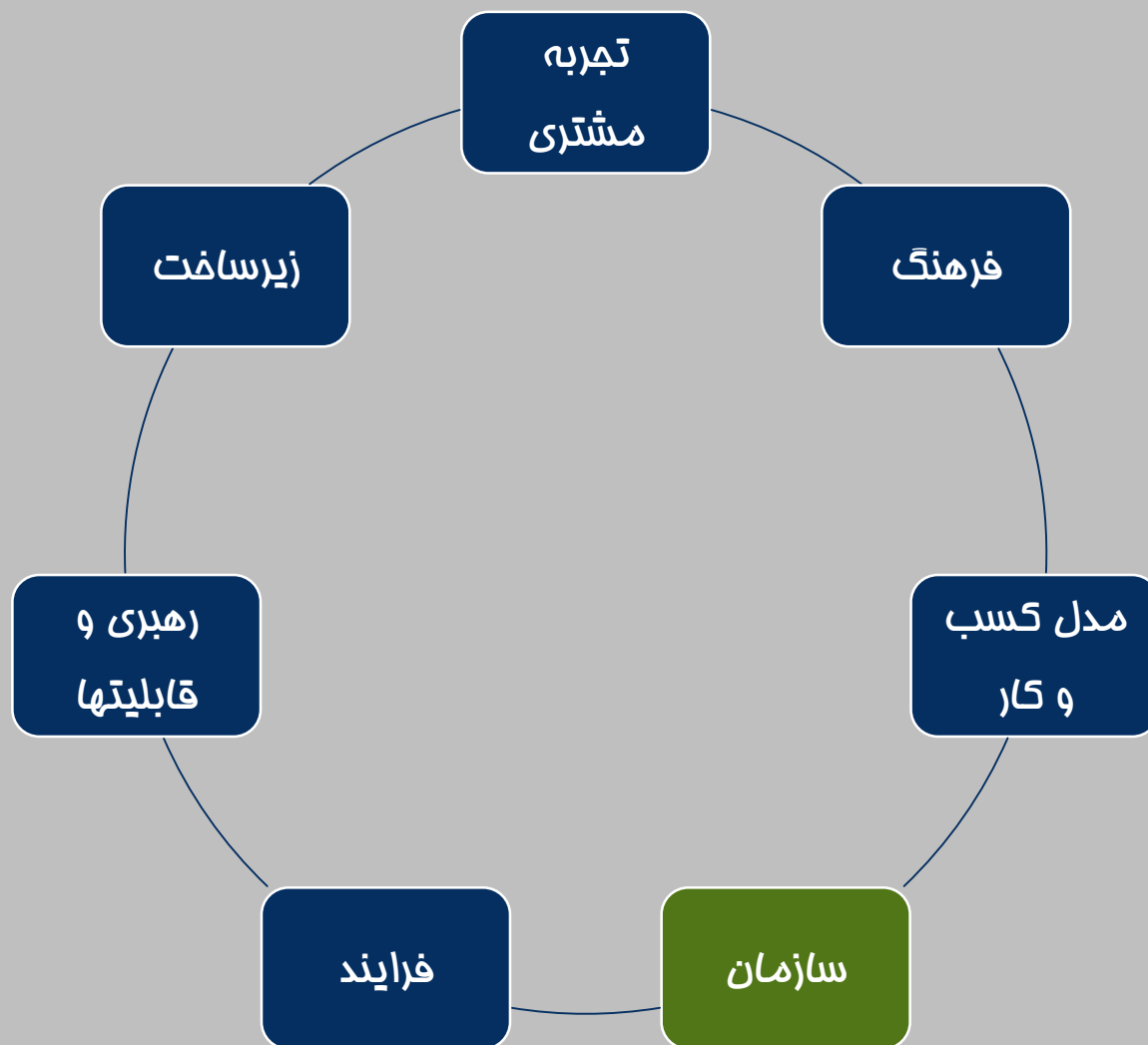
مدل کسب و کار خود را تغییر دهید قبل از اینکه کس دیگری
این کار را بکند

Snapp!TM

Uber

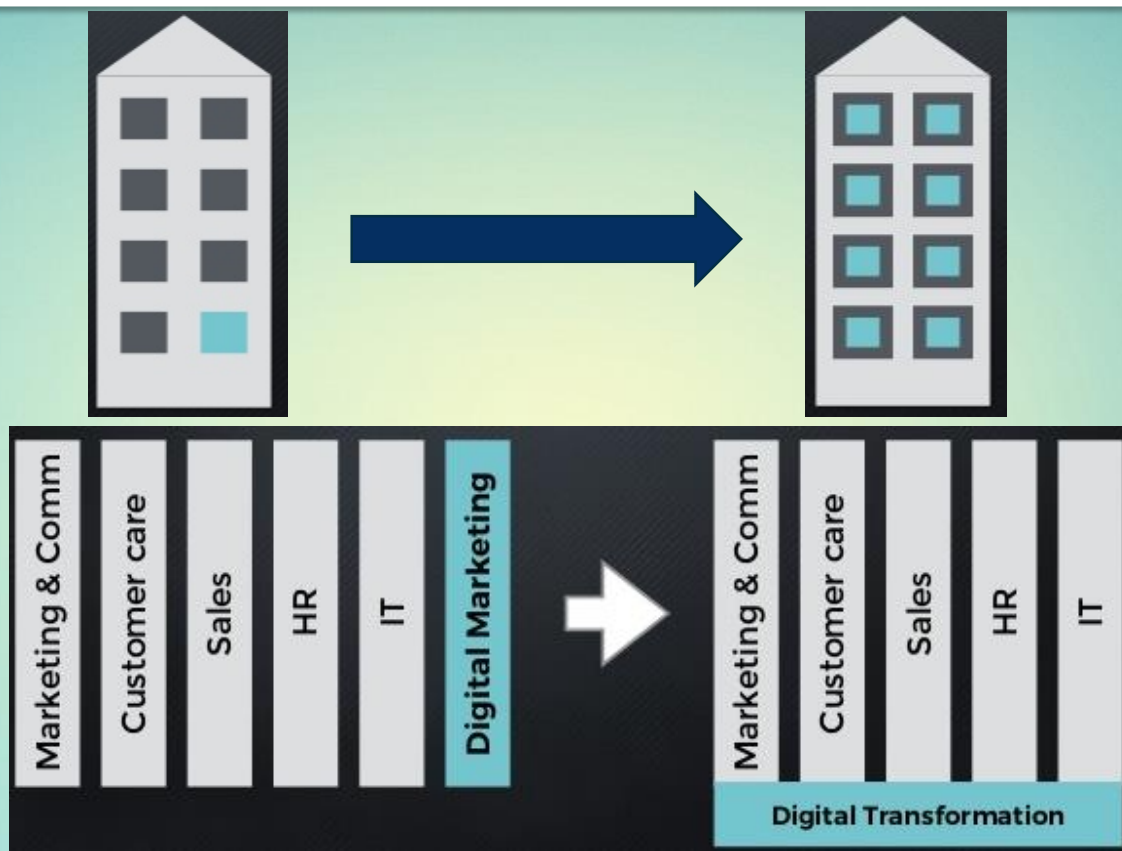


۷ لایه تحول دیجیتال

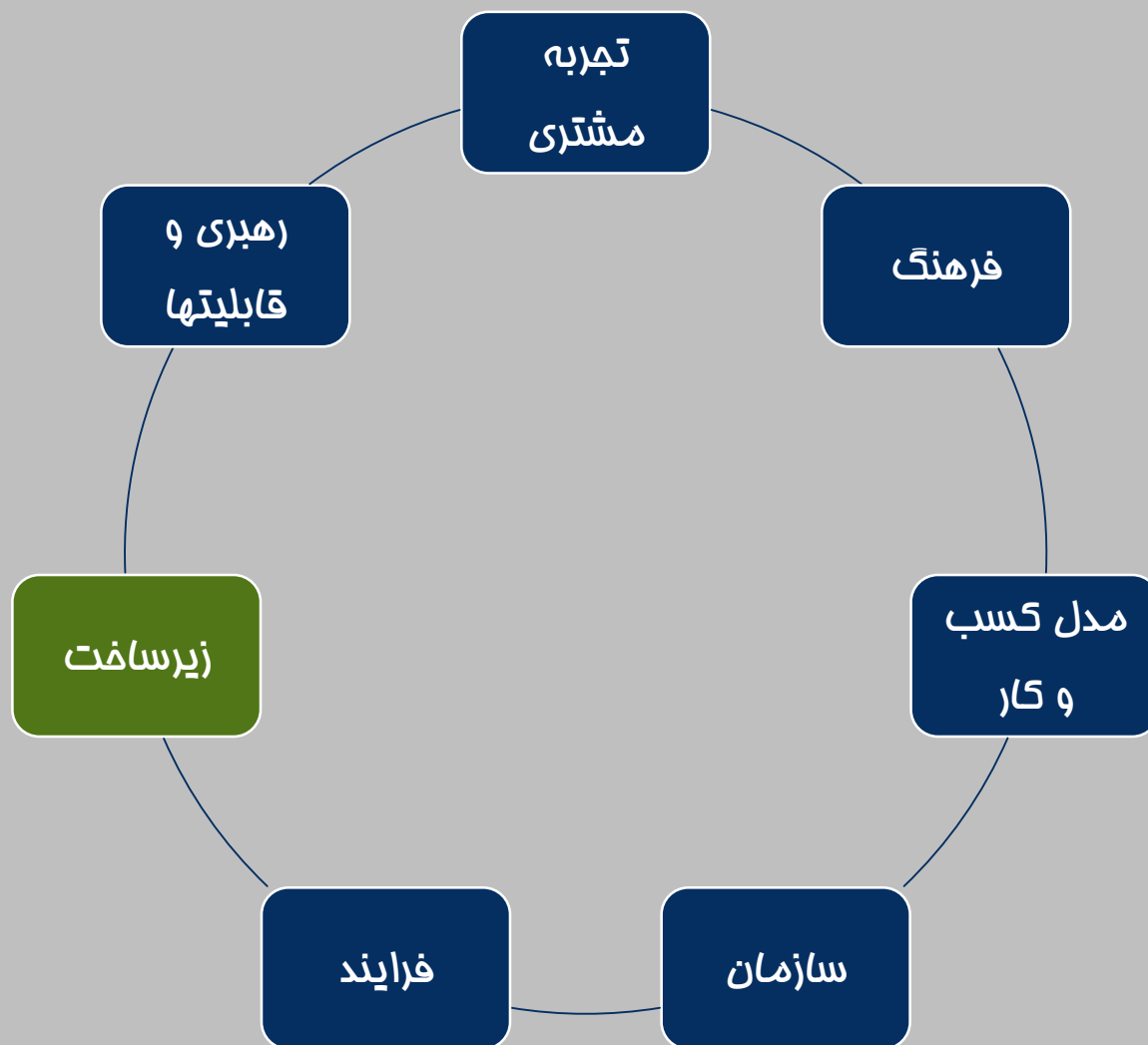


لایه ۴: سازمان

دیجیتال را در هسته سازمان خود قرار دهید



۷ لایه تحول دیجیتال

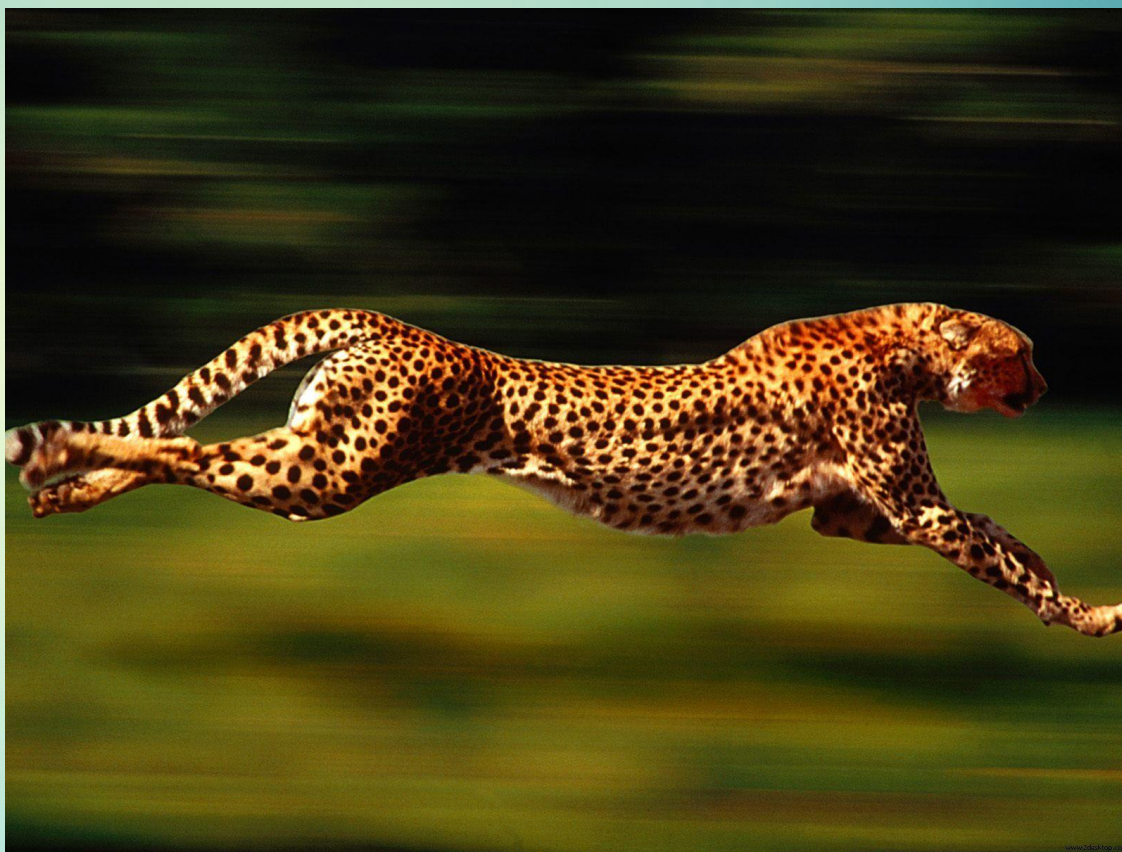


لایه ۶: زیر ساخت

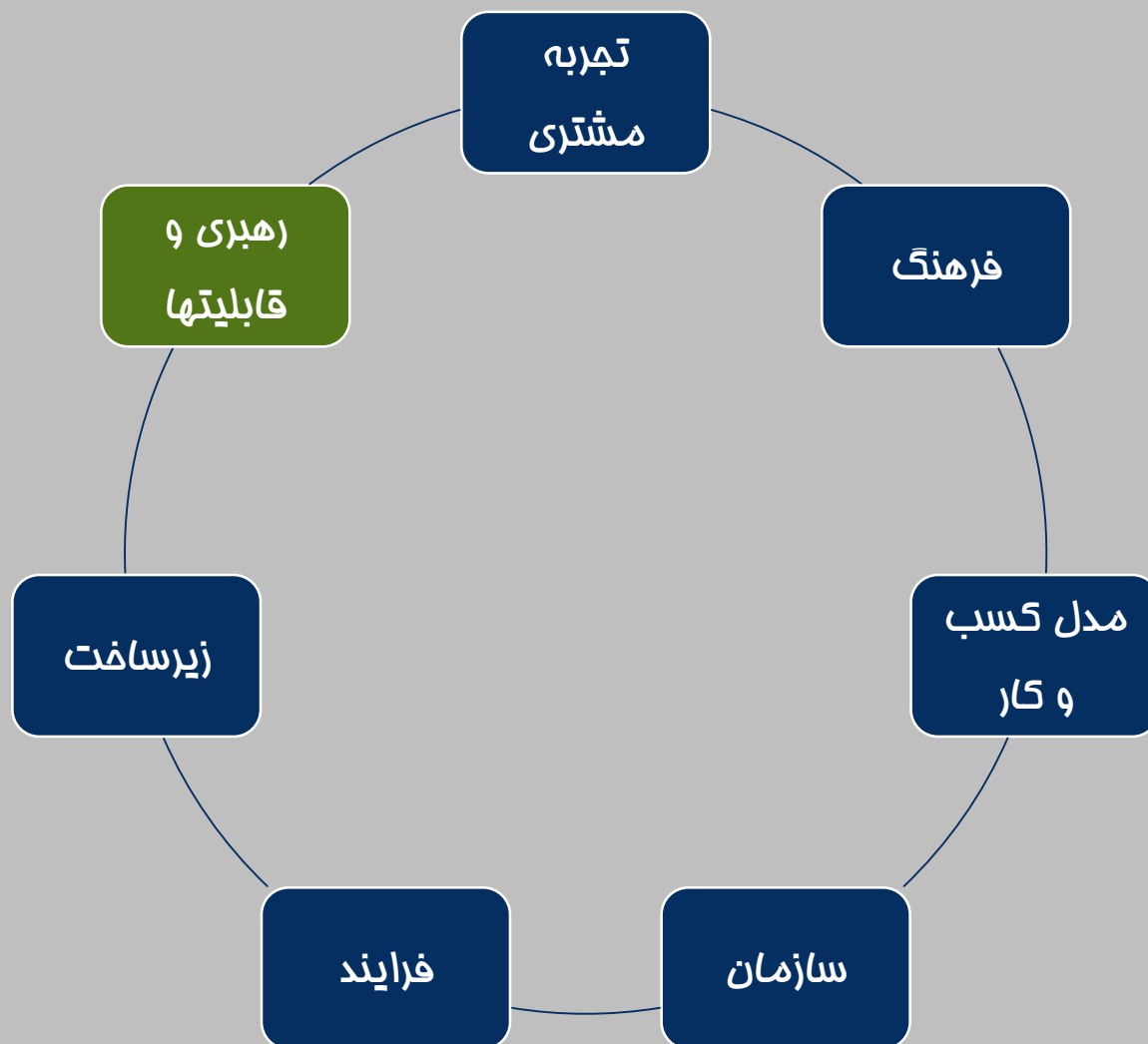
پلتفرمهای چابک را جایگزین سیستمهای کند کنید



Hashemi.Seyedmehrdad



۷ لایه تحول دیجیتال



لایه ۷: رهبری

هوش دیجیتال را وارد رهبری سازمان کنید



لایه ۷: رهبری

اگر رهبر شرکت هوش دیجیتال پایینی داشته باشد، شرکت نیز
هوش دیجیتال کمی خواهد داشت



لایه ۷: رهبری

استعدادهای موجود در حوزه دیجیتال را همین حالا جذب کنید

سن

مدرک



چطور می‌توان از مفاهیم تحول دیجیتال در حوزه سرمایه‌های انسانی در راستای بهبود و توسعه کسب و کار بهره‌مندی کرد؟



مفهوم داده کاوی

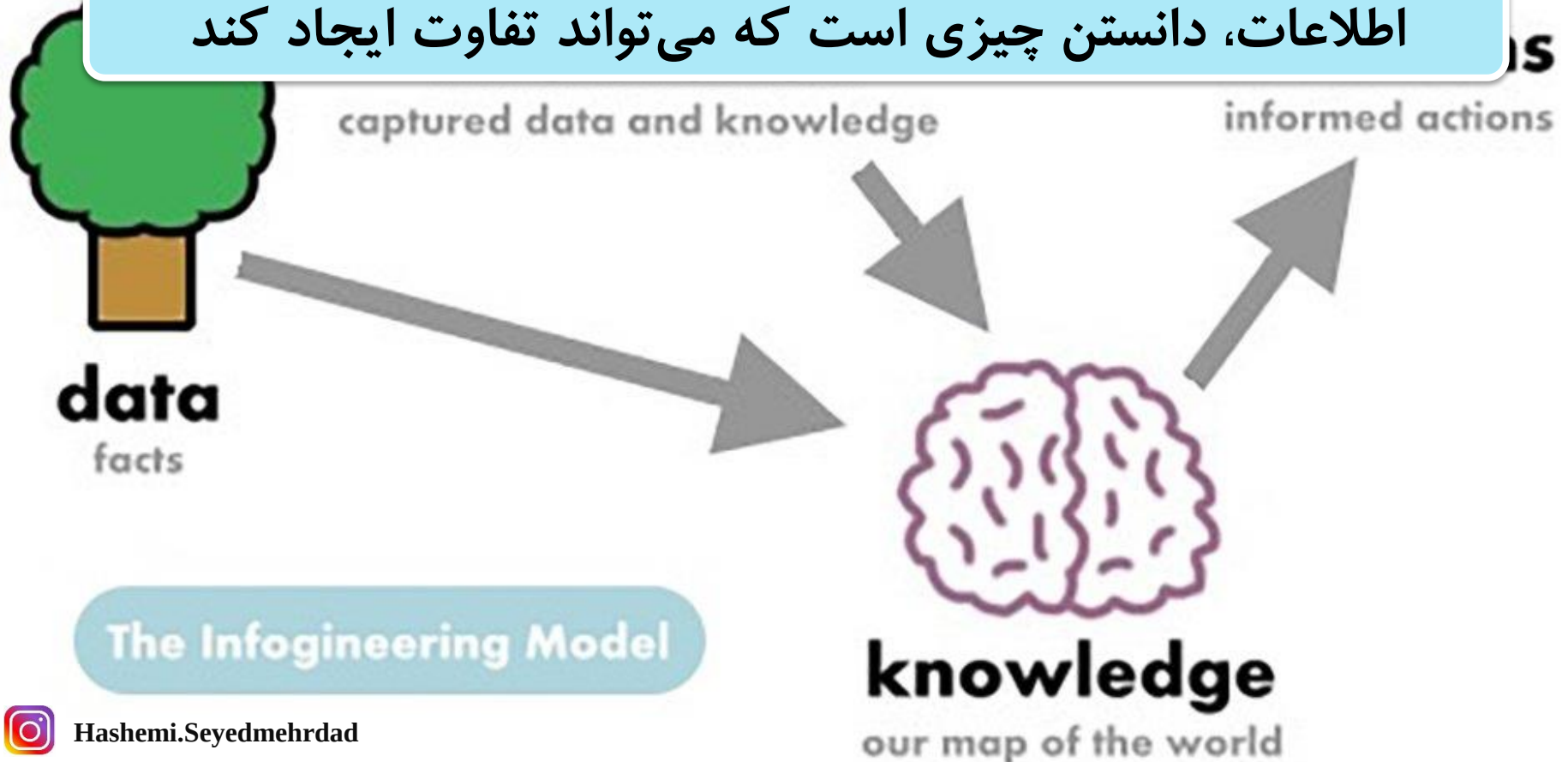


AN

داده (Data) – اطلاعات (Information)

داده‌ها فراوان و بسیار پراکنده هستند

اطلاعات، دانستن چیزی است که می‌تواند تفاوت ایجاد کند



تعریف داده کاوی

استخراج اطلاعات نهان یا الگوها و روابط مشخص در حجم زیادی از داده‌ها در یک یا چند بانک اطلاعاتی بزرگ



مهارت‌های تحلیل داده

تنها در ۵ سال گذشته، تعداد متخصصان منابع انسانی با مهارت تجزیه و تحلیل داده‌ها **۲۴۲ درصد** افزایش یافته است

(LinkedIn 2020 Global Talent Trends)

مطالعه موردی از تاثیر داده کاوی در حوزه سرمایه انسانی و تاثیر آن بر کسب و کار



مطالعه موردی: Best Buy



حوزه فعالیت: توزیع تجهیزات الکترونیکی



شرکت Best Buy

ارزش دل بستگی

یک مطالعه ارزشمند که در **Harvard Business Review** منتشر شده است و ارتباط بین دل بستگی و عملکرد مالی را نشان می دهد



Competing on Talent Analytics (2010)



شرکت Best Buy

عموماً دلبستگی به عنوان جام
مقدس حوزه سرمایه های
انسانی شناخته می شود که
اندازه گیری و ارزیابی تاثیرات
آن بسیار سخت است



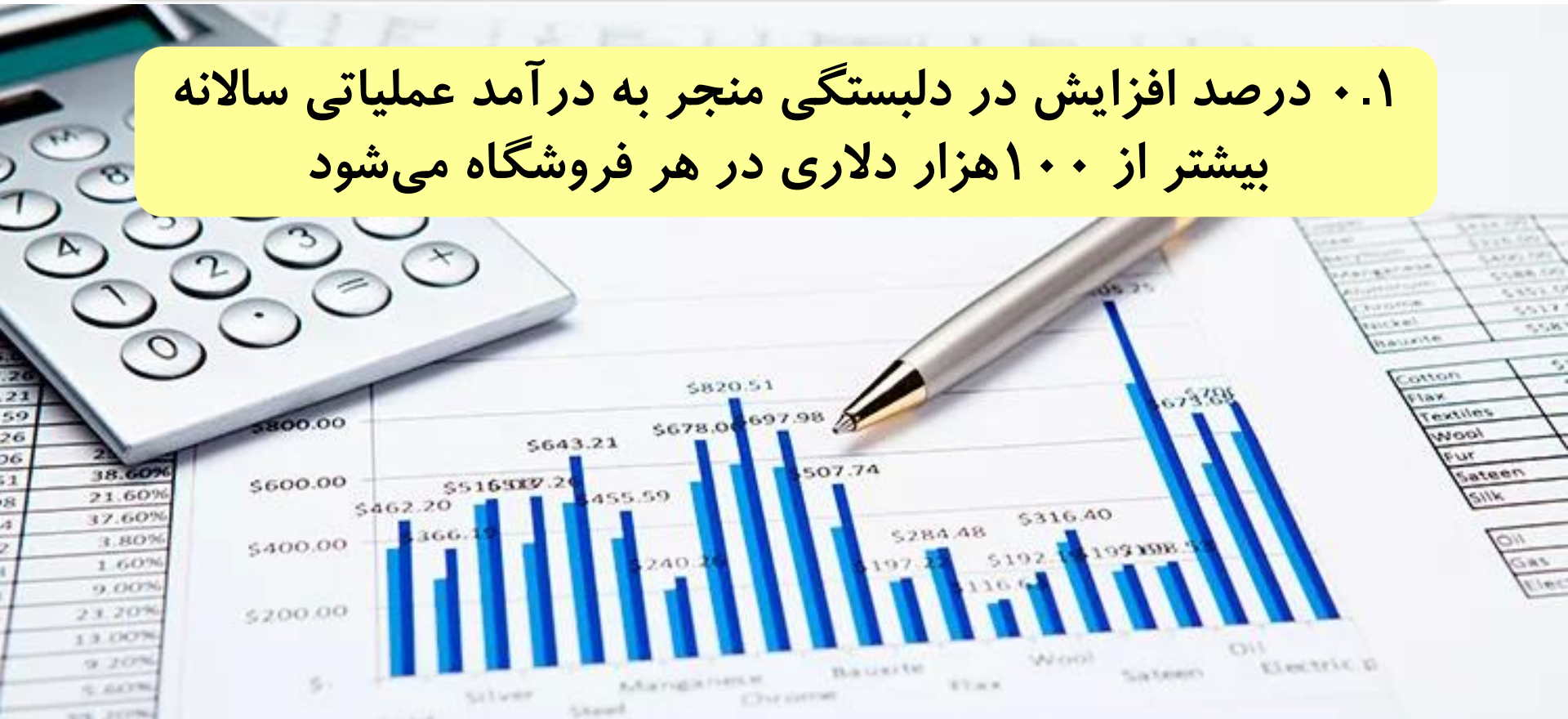
شرکت Best Buy

در این تحقیق تیم داده توانستند ارزش هر ۰.۱ درصد افزایش
دل بستگی را در یک فروشگاه محاسبه نمایند



شرکت Best Buy

۱. درصد افزایش در دلبستگی منجر به درآمد عملیاتی سالانه بیشتر از ۱۰۰ هزار دلاری در هر فروشگاه می‌شود



تاثیر در کسب و کار: اجرای ارزیابی دلبستگی کارکنان بصورت فصلی به جای یک ساله

مطالعه موردی: CREDIT SUISSE



حوزه فعالیت: خدمات مالی و بانکداری



شرکت CREDIT SUISSE

پیش بینی اینکه کدام کارمند شرکت را ترک خواهد کرد
(پیش بینی خروج)

مقاله وال استریت ژورنال: الگوریتمی که به رئیس می گوید چه
کسی ممکن است شرکت را ترک کند

THE
WALL STREET
JOURNAL.

The Algorithm That Tells the Boss Who Might Quit



شرکت CREDIT SUISSE

این تحلیل نه تنها می‌تواند پیش بینی کند چه کسی شرکت را ترک خواهد کرد بلکه دلایلش را نیز مشخص می‌کند

I QUIT!

شرکت CREDIT SUISSE

از این برنامه بطور خاص برای نگهداشت کارکنان با عملکرد بالای شرکت مورد استفاده قرار گرفت



تاثیر در کسب و کار: بوسیله نگهداشت کارکنان با عملکرد بالا بطور متوسط ۷۰ میلیون دلار در سال صرفه جویی شده است



مطالعه موردی: Shell



حوزه فعالیت: نفت و گاز



شرکت Shell

ارتباط دلبستگی با عملکرد

در شرکت شل
دلبستگی از طریق بهبود
شاخص‌های امنیت به
عملکرد عالی کسب و
کار وابسته بود



شرکت Shell

تحلیل تیم داده نشان می داد **۱٪ افزایش** در دلبستگی **۴ درصد** کاهش در فراوانی شکایات ثبت شده را نتیجه می دهد.



مطالعه موردی: Sabre

The Sabre logo is centered within a red square. The word "Sabre" is written in a white, bold, italicized sans-serif font. A small registered trademark symbol (®) is located at the end of the word.

حوزه فعالیت: گردشگری



شرکت Sabre

کاهش فرسودگی کارکنان



شرکت Sabre با افزایش
نرخ فرسودگی کارکنان با
عملکرد بالا از ۵ درصد به
۹ درصد رو به رو شد



شرکت Sabre

شرکت با استفاده از یک سیستم ۵ امتیازی ارزیابی بر پایه برخی از شاخص های **lag** و **lead**، معیاری برای ریسک خروج کارکنان با عملکرد بالا ایجاد نماید



تیم تحلیل داده با این روش می توانست پیش بینی کند که احتمال خروج از شرکت کدام یک از **Top Talent** ها بیشتر از ۱۵٪ است

شرکت Sabre

Sabre یک برنامه دلبستگی به منظور افزایش دلبستگی یک به یک کارمند و مدیر ایجاد کرد.

تحلیل‌ها نشان می‌داد که این نوع برنامه‌ها نسبت به مشوق‌های مالی تاثیر بزرگ‌تری بر نرخ نگهداشت می‌گذارد



شرکت Sabre

با اجرای این برنامه Sabre توانست نرخ فرسودگی را از ۹ درصد به ۷.۵ درصد کاهش دهد و در حال حاضر تیم در حال برنامه ریزی برای کاهش آن به ۵ درصد می باشد

تاثیر در کسب و کار: کاهش ۱.۵ درصدی نرخ فرسودگی در بین
Top Talent های شرکت



مطالعه موردی: UNILEVER



حوزه فعالیت: کالاهای مصرفی

شرکت UNILEVER

گوش دادن خودکار به یک پیشنهاد خصمانه (پیشنهاد خرید)

تیم تحلیل داده شبکه های سازمان را تحلیل کرد و مدلهایی
برای کاهش هزینه ایجاد نمود

Kraft*Heinz*
Unilever



شرکت UNILEVER



تیم تحلیل داده می توانست حالت و رفتار کارکنان را دنبال کند که آن ها را قادر می ساخت تا ببینند کارکنان چطور به استراتژی های دفاعی یونی لور عکس العمل نشان می دهند

این دانش بطور مستقیم به فرایندهای تصمیم گیری خصوصاً در زمان های بحران کمک می کرد

مطالعه موردی:

BBVA USA



حوزه فعالیت: خدمات مالی و بانکداری



شرکت BBVA USA

کاهش جابجایی نقش‌های کلیدی

شرکت بر اساس اطلاعات بهینه‌کاوی دریافت که نرخ جابجایی نقش‌های کلیدی درآمدزا بیشتر از متوسط است

همچنین تحلیل‌های بعدی نشان داد که ۴۱ درصد از تمامی جابجایی‌ها در ۱۰ درصد از شعبات شرکت اتفاق می‌افتد



شرکت BBVA USA

تیم تحلیل داده از ابزارهای پردازش زبان طبیعی برای تحلیل بازخوردهای اخذ شده از کارکنان جاری، سابق و مدیران استفاده نمود

از این تحلیل‌ها برای ایجاد برنامه‌های عملیاتی در سطح شعب شامل برنامه‌های ساختار جبران خدمت، آموزش و ... استفاده کردند



شرکت BBVA USA

با اجرای این برنامه‌ها شرکت توانست نرخ جابجایی و تغییر در نقش‌های کلیدی درآمدزا را تا ۴۴ درصد کاهش دهد

تاثیر در کسب و کار: کاهش ۴۴ درصدی جابجایی نقش‌ها منجر به کاهش هزینه‌های استخدام و همچنین بهبود حفظ ارتباط با مشتریان و درآمدهای وابسته شد



مطالعه موردی: CISCO



حوزه فعالیت: سخت افزارهای شبکه و تجهیزات مخابراتی



شرکت CISCO

ایجاد یک دفتر جدید در یک مکان استراتژیک

سیسکو از اطلاعات دموگرافیک برای شناسایی مکان‌هایی که می‌توانند دفاتر جدید را به بهترین شکل باز کنند، استفاده کرد



شرکت CISCO

ترکیب داده‌ها به آنها امکان می‌دهد در جاهایی که تعداد بازیگران اصلی کمتری برای استعداد یکسان رقابت می‌کنند، فعالیت خود را توسعه دهند



داده‌ها شامل میزان استفاده فعلی از فضای اداری، هزینه و در دسترس بودن استعدادهای کلیدی و در دسترس بودن فارغ التحصیلان از دانشگاه‌ها بود

شرکت CISCO

همچنین هنگام انتخاب یک دفتر جدید، از این داده‌ها برای یافتن مکان‌هایی که کارکنان با مدارک مربوطه در دسترس و فراوان بودند، استفاده کردند.

تاثیر در کسب و کار: کسب و کار در جاهایی که تعداد بازیگر بزرگ کمتری برای استعدادهای یکسان رقابت می‌کنند گسترش یافت



مطالعه موردی: EXPERIAN



حوزه فعالیت: خدمات اطلاعات و فناوری اطلاعات



شرکت EXPERIAN

شناسایی و برطرف کردن ریسک خروج کارکنان

فرسایش کارکنان یک مشکل بزرگ برای شرکت بود. نرخ جابجایی کارکنان ۳ تا ۴ درصد بالاتر از میزان مورد انتظار بود



شرکت EXPERIAN

تیم تحلیل داده یک مدل پیش بینی که شامل ۲۰۰ ویژگی بود را ساخت و بر اساس آن ریسک خروج را پیش بینی می کرد

ویژگی‌های مانند اندازه و ساختار تیم، عملکرد سرپرست و طول مدت رفت و آمد از منزل تا محل کار و ...



شرکت EXPERIAN

یک عامل مهم تیم های بیش از ۱۰ تا ۱۲ نفر بود. همچنین تیم تحلیل داده برخی محرک های جابجایی را نیز شناسایی کرد

هنگامی که منزل شخصی از دفتر کار دورتر می شود، خطر خروج افزایش می یابد.



شرکت EXPERIAN

این مدل در مناطق مختلف - با تفاوت‌های جزئی در الگوریتم
پیش‌بینی - ارائه شد

تاثیر در کسب و کار: این تحلیل‌ها، همراه با شیوه‌های خوب مدیریتی
بکار گرفته شده، باعث کاهش ۲ تا ۳ درصدی فرسایش طی ۱۸ ماه و
در نتیجه صرفه جویی ۸ تا ۱۰ میلیون دلار شده است.



مطالعه موردی: Rolls-Royce



حوزه فعالیت: خودروسازی



شرکت Rolls-Royce

بهبود فرایند ارزیابی آنلاین

اکثر کارفرمایان برجسته در فرایندهای استخدام خود به آزمون‌های ارزیابی بسیار مشابهی تکیه می‌کنند. این منجر به عدم مشارکت در بین متقاضیان و نرخ بالای ترک مصاحبه می‌شود



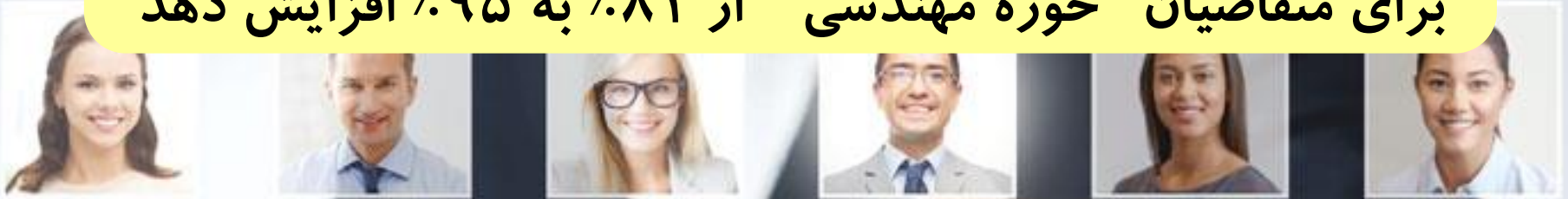
شرکت Rolls-Royce

رولز-رویس از Aon درخواست کرد تا با اجرای یک ارزیابی بسیار کوتاه‌تر و جذاب‌تر که به طور قابل توجهی با استعدادترین و بالقوه‌ترین کاندیداها را مشخص می‌کند، به آنها کمک کند تا میزان ترک مصاحبه خود را کاهش دهند.



شرکت Rolls-Royce

با این تجربه بهبود یافته، رولز رویس موفق شد ثبت نام آزمون آنلاین را برای متقاضیان حوزه کسب و کار " از ۷۴٪ به ۹۶٪، و برای متقاضیان "حوزه مهندسی" از ۸۱٪ به ۹۵٪ افزایش دهد



تاثیر در کسب و کار: به طور کلی ، ۹۸٪ از متقاضیانی که برای آزمون‌های آنلاین ثبت نام کردند، کل فرم را تکمیل کردند

مطالعه موردی: Healthcare Organization



Healthcare Organization

استفاده از فرسایش طبیعی برای کاهش هزینه ها



یک سازمان در حوزه بهداشت و درمان باید تعداد پرستاران را در بیمارستان متناسب با کاهش تعداد بیماران کاهش دهد

Healthcare Organization

بر اساس قوانین اتحادیه **آخرین** استخدام شده بایستی **اول** خارج شود که این موضوع **پرستاران جدید** را در کانون کاهش قرار می دهد

آنالیز تیم تحلیل داده نشان می داد که استخدام پرستاران جدید در این بیمارستان خاص **گرانتر** و **نگهداری** آنها **دشوارتر** است؛ همچنین کارکنان واجد شرایط بازنشستگی این بیمارستان نسبت به سایر بیمارستانها ۴ برابر بیشتر است



Healthcare Organization

بر اساس تحلیل‌ها به جای اخراج پرستاران جدید با هزینه‌ای معادل ۱.۵ میلیون دلار، بازنشستگی پیش از موعد تشویق شد و اجازه داده شد تا فرسایش طبیعی رخ دهد

تاثیر در کسب و کار: ۴۰۰ هزار دلار صرفه جویی مستقیم



مطالعه موردی: FMCG RETAILER



FMCG RETAILER

ارزیابی آموزش کارکنان

یک شرکت هلندی تاثیر آموزش را از طریق تحلیل داده کارکنان مورد ارزیابی قرار داد



FMCG RETAILER

تحلیل نشان می‌داد آموزش پرسنل تاثیر مثبت بر روی عملکرد مالی فروشگاه می‌گذارد (A/B testing)

A/B TESTING



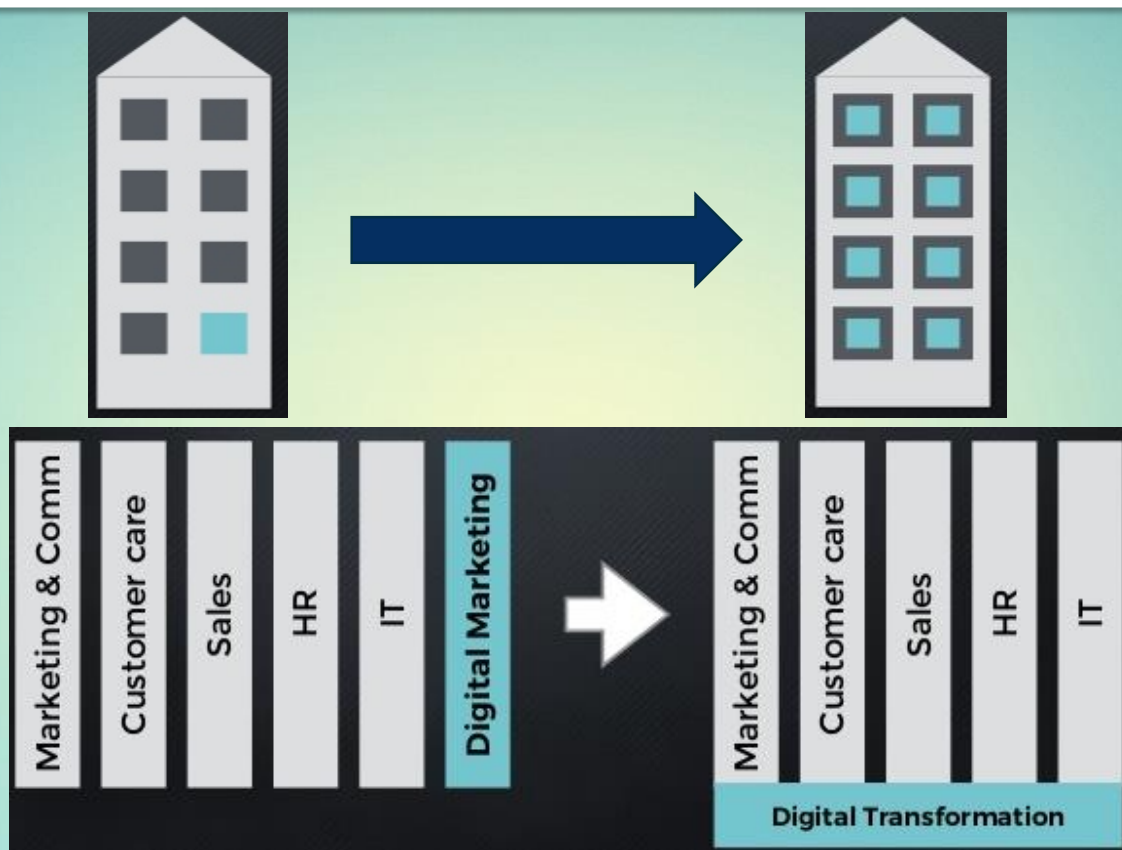
تاثیر در کسب و کار: نرخ ROI ۴۰۰ درصدی برنامه آموزشی در سال اول آموزش بدست آمد

What's your plan?



لایه سازمان

دیجیتال را در هسته سازمان خود قرار دهید



لایه رهبری

"Digital is 10% tech
and 90% human."

Lucia Adams

هوش دیجیتال بایستی وارد رهبری سازمان شود



ایجاد واحد تحول دیجیتال

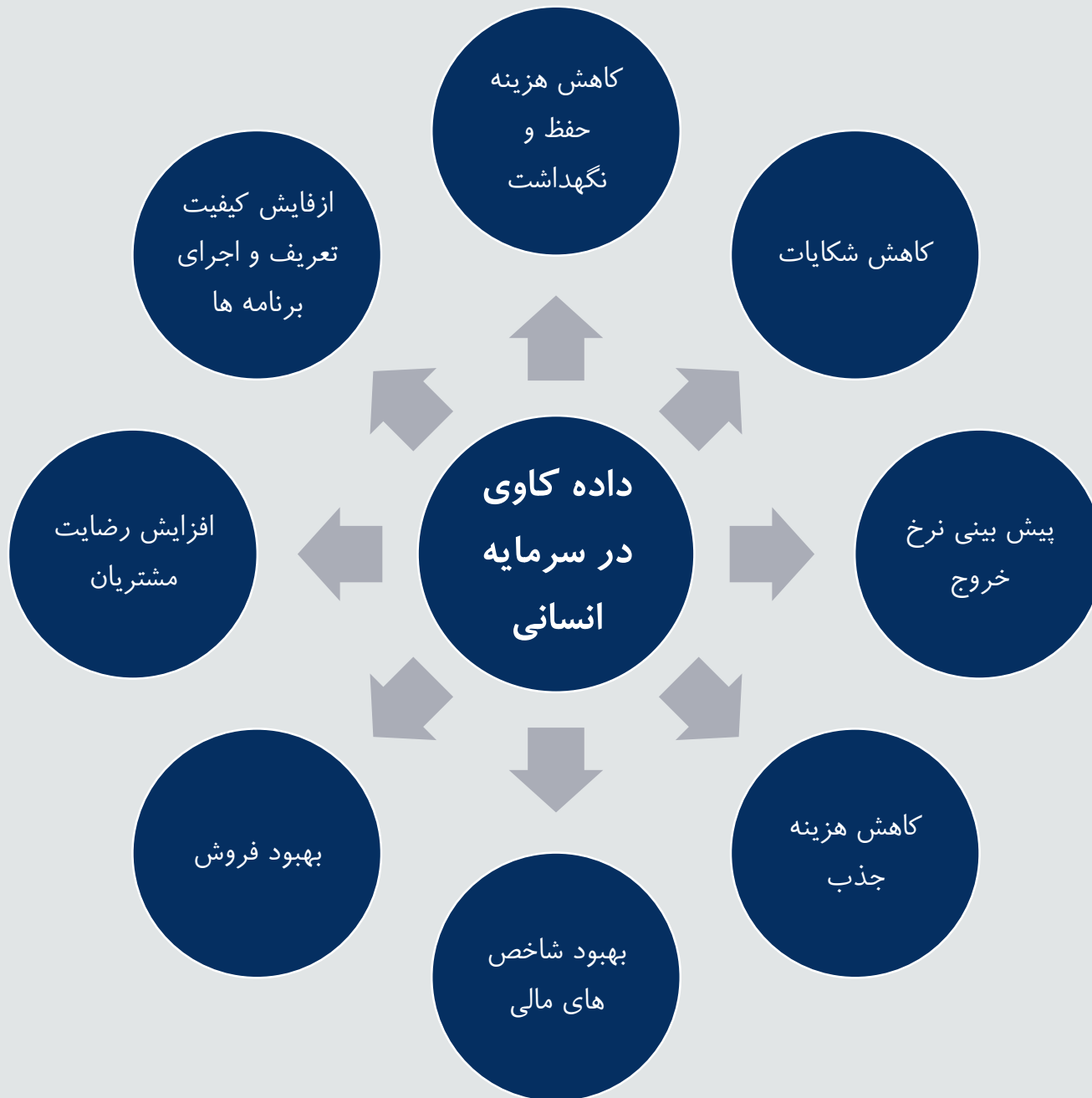


بسترهای اطلاعاتی یکپارچه



افزودن افرادی با دانش تحلیل داده در حوزه سرمایه انسانی







با تشکر از همراهی شما



Hashemi.Seyedmehrdad