

کنفرانس مدیریت تولید و عملیات

مدیریت منابع انسانی شریک استراتژیک مدیریت تولید و عملیات

بهزاد ابوالعلائی

آبان 1390

درآمد حاصل از کار هر کارمند (سال 2009)

■ Google	1077814
■ Apple	1014969
■ Amazon	925894
■ Dell	756597
■ Microsoft	663956
■ Cisco	597922
■ Ebay	551049
■ Yahoo	504091

ساعات کار لازم برای تولید یک دستگاه خودرو (2005)

35.82	■ فورد
33.71	■ دایملر - کرایسلر
33.19	■ جنرال موتورز
32.51	■ هوندا
29.40	■ تویوتا
28.46	■ نیسان

در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش، فعالیت های ارزش آفرین سازمان ه فقط متکی بر دارایی های مشهود آن ه نیست. امروزه دانش و قابلیت کارکنان، روابط با مشتریان و تامین کنندگان کیفیت محصولات و خدمات، فن آوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی، دارایی هایی به مراتب ارزش مندتر از دارایی های فیزیکی هستند. توانمندی سازمان ها در به کارگیری این دارایی های نامشهود قدرت اصلی ارزش آفرینی آن ها ر شکل می دهد.

انواع دارایی‌های نامشهود در سازمان‌ها :

ظرفیت یادگیری سازمان ظرفیت خلاقیت و نوآوری سازمان

سرعت سازمان در مواجهه با تغییر

Public Image/(Brand)

ناه تجاری خوشنانه

(Management Brand)

تیم مدیریتی قابل اعتماد

(Talent Pool) , (Talent)

استعدادهای انسانی سازمان

اعتماد درون سازمانی

اعتماد جامعه افکار عمومی (به سازمان

پروفسور Robert Eccles دانشگاه هاروارد :

او و همکارانش در مؤسسه *Price Waterhouse Cooper* دریافتند که فقط 9٪ از سرمایه‌گذاران و 7٪ از تحلیل‌گران مالی، صورت‌های مالی رسمی سازمان‌ها که فقط شامل دارایی‌های مشهود آنهاست) را منبع خیلی مفیدی برای شناخت ارزش واقعی سازمان‌ها می‌دانند. آنها از طریق مصاحبه با تعداد زیادی تحلیل‌گر، سرمایه‌گذار و مدیر ارشد مالی دریافتند که شاخص‌های اصلی عملکرد یک سازمان عبارتند از :

مشتریان : هزینه‌های فروش و بازاریابی، کانال‌های توزیع، ناه تجاری، گردش مالی مشتریان
کارکنان : سرمایه‌های فکری، وفاداری، حفظ کارکنان، درآمد سرانه سازمان به ازای هر کارمند
نوآوری : درآمد حاصل از محصولات جدید، تعداد نسبت محصولات جدید موفق، هزینه‌های هزینه‌های تحقیق و توسعه، چرخه توسعه محصول جدید

در پژوهش دیگری که توسط مؤسسه "ارنست اند یانگ" انجام شد، مشخص گردید که 35% اطلاعات و مستنداتی که سرمایه‌گذاران برای خرید و فروش سهام شرکت‌ها به آن‌ها مراجعه می‌کنند مربوط به حوزه دارایی‌ها و ثروت نامشهود شرکت‌هاست. این پژوهش همچنین نشان داد هر چه مراجعه و اتکاء به اطلاعات مربوط به دارایی‌های نامشهود بیشتر باشد، صحت پیش‌بینی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سهام‌داران و سرمایه‌گذاران هم بیشتر خواهد بود. به همین دلیل است که استانداردهای حرفه‌ای و بین‌المللی حسابداری، اخیراً شرکت‌ها را تشویق می‌کنند تا اطلاعات بیشتری از این دست را تهیه و منتشر کنند.


مدرسه اقتصاد لندن مدعي است تمرکز بر 3 شاخص :

حوزه شخصي کارکنان (آینده شغلي، فرصت‌هاي رشد، مسیر پیشرفت)

حوزه شغل (چالش‌ها، پاداش‌ها، منزلت، حجم کار، اهمیت شغل و ...)

حوزه محیط کار (همکاران، سرپرستان، اعتبار و خوش‌نامي سازمان و ...)

مي‌تواند تا 20% بر عملکرد سازمان در مقايسه با سازمان‌هاي مشابه بيفزايد.



در صنعت کامپیوتر در **price** به **performance** نسبت دهه های اخیر يك ميليون برابر شده است. این انقلاب ناشی از نوآوری های ارزش آفرین بی شماری است که در این صنعت اتفاق افتاده است.

38٪ درآمد و 61٪ سود سازمانهای بزرگ و موفق جهان ناشی از این نوآوری هاست و این نوآوری ها بدست منابع انسانی مستعد ، ماهر و با انگیزه انجام می شود.

نقش کارکنان در توفیق سازمان ها :

در بزرگترین فروشگاه زنجیره ای امریکا ، 5٪ بهبود در نگرش کارکنان نسبت به سازمان باعث 1/3٪ افزایش در رضایت مشتریان و 0.5٪ افزایش فروش شده است .

گالوپ معتقد است اگر کارکنان بخش فروش يك سازمان **aligned with** **brand** باشند ، در مقایسه با کارکنان شرکتهای مشابه ، 21٪ بیشتر می فروشند.

Q12 موسسه گالوپ

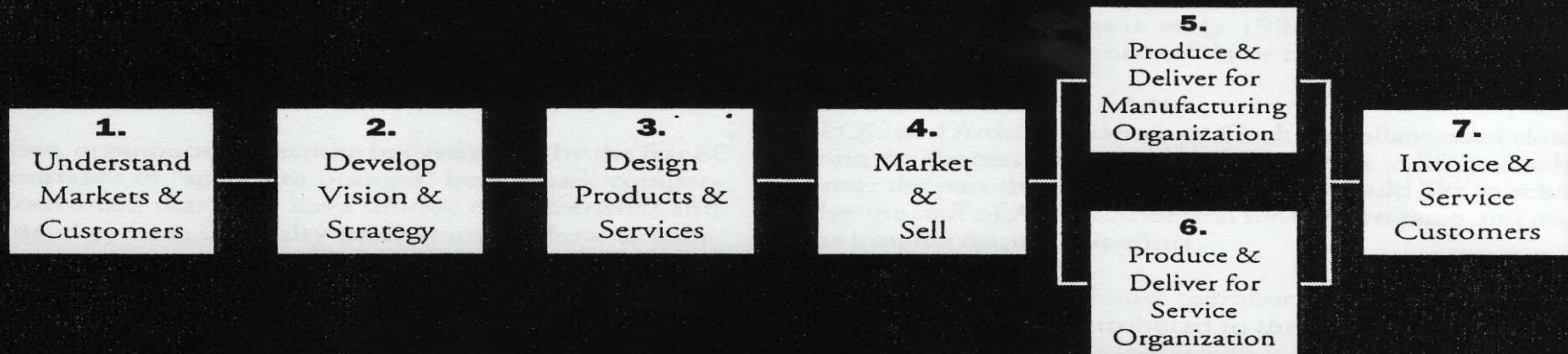
1. آیا میدانم که به هنگام کار کردن از من چه میخواهند؟
2. آیا منابع و ابزار درست انجام دادن کار را در اختیار دارم؟
3. آیا به هنگام کار، فرصت و اختیار دارم تا آنرا به بهترین وجهی که خود میدانم انجام دهم؟
4. آیا در خلال 7 روز گذشته، از کارهای خوب من هیچ تقدیری شده است؟
5. آیا سرپرست یا کسی دیگر در محیط کار، به شخصیت انسانی من توجه دارد؟
6. آیا در محیط کار کسی هست که مشوق پرورش و پیشرفت من باشد؟
7. آیا در محیط کار، کسی به دیدگاههای من اهمیت میدهد؟
8. آیا رسالت و هدف شرکت، احساس مهم بودن شغلم را در من زنده می کند؟
9. آیا همکارانم به انجام کار با کیفیت متعهد هستند؟
10. آیا در محیط کار، کسی را به عنوان بهترین دوست خود دارم؟
11. آیا در 6 ماه گذشته، کسی از محیط کار، درباره پیشرفت من سخنی گفته است؟
12. آیا در سال گذشته، فرصت هائی برای یادگیری و رشد در محیط کار برایم فراهم شده است؟

بررسی دکتر Lev و پژوهش مؤسسه مشاوره‌ای Brookings حاکی از آن است که سهم و اهمیت دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها در مقایسه با دارایی‌های مشهود آن‌ها در حال افزایش است :

سال	دارایی‌های نامشهود (%)	دارایی‌های مشهود (%)
1982	38	62
1992	32	38
2000	35	15

Process Classification Framework: Overview

OPERATING PROCESSES



MANAGEMENT & SUPPORT PROCESSES

8. Develop and Manage Human Resources

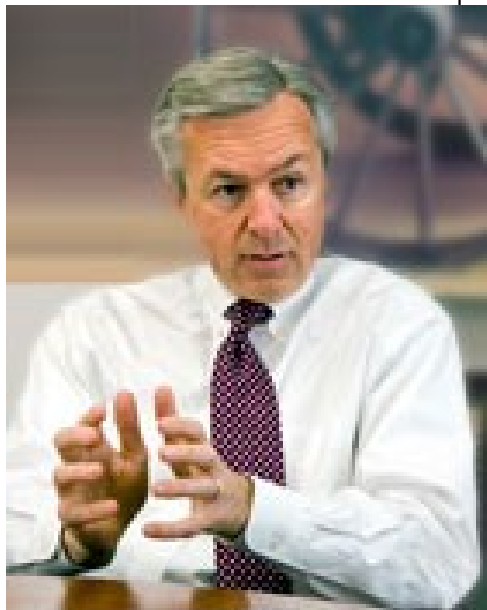
9. Manage Information

10. Manage Financial and Physical Resources

11. Execute Environmental Management Program

12. Manage External Relationships

13. Manage Improvement and Change



■ We have what it takes to be great:

We have great people.

We have one vision.

We have shared values.

We care.

We have an effective, time-tested business model.

We have goals, a strategy, an operating philosophy, and sustainable competitive advantages.

We have a well-understood and effective culture.

We've had two decades of record, double-digit annual compound growth in revenue, earnings per share and total stockholder returns. Our return on equity is 20 percent.

We're the only "Aaa" credit-rated bank in the United States.

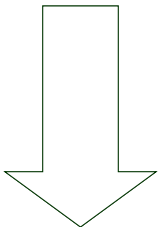



Our formula for greatness starts and ends with
people:

Mind share + heart share = market share



- We'll be known as a company that believes in people as a competitive advantage, a great place to work, an employer of choice, a company that really cares about people, where teamwork is valued and rewarded, that encourages innovation: new and better ways of serving customers. In hiring, we really don't care how much a person knows until we know how much they care. Our team members will say, "I chose the right company. I'm valued. I'm rewarded. I'm recognized. We work hard but we have fun, too. I can improve my professional skills here. I can reach my career goals. I enjoy my work." Our people will be highly motivated, selfstarters. They'll all "run it like they own it." They'll be winners.





-Our team members are our most important constituency because they're the single most important influence on our customers and we want all our team members to be our customers, too.. As team members, we'll be proud that our work helps make Wells Fargo one of America's most successful and admired companies. This will result over time in a higher stock price that will benefit all of us because virtually all of us own stock in our company either directly or through our industry-leading 401(k) plan.

100 great place to work companies

The Google logo, featuring the word "Google" in its signature multi-colored font (blue, red, yellow, blue, green, red) with a small "TM" trademark symbol.The 3M logo, consisting of the letters "3M" in a bold, red, sans-serif font.

- Google

- 3m

- Micro soft

- Ferrari

- 
- * Segmentation
 - * Retention
 - * Emotional Capital
 - * Social Capital
 - * Knowledge Capital
 - * Mass – Customization
 - * Talent management
 - * Talent war

تحقیقات وسیع انجام شده در سازمان های انگلیسی نشان می دهد که فقط 17 درصد از کارکنان با همه توان ، استعداد و انگیزه خود درگیر کار هستند ، 63 درصد در حد معمول ، متعارف و در چارچوب حداقل استانداردها و انتظارات کار می کنند و 20 درصد بقیه بدلیل عدم تناسب استعداد ، تمایل ، علائق و شخصیت خود با شغل ، نه تنها ناراضی و ناراحت هستند ، بلکه اصرار دارند که ناخشنودی و نارضایتی خود را به کارکنان دیگر نیز انتقال دهند.





People development

- * Takes responsibility for developing the future talent needed to run the business
- * Provides on – going performance coaching feedback and development
- * Continually strives to bring out the best in others regardless of performance level
- * Builds organization's long – term ability to produce and sustain excellent results
- * Inspires others to Continually learn and develop, and is concerned eminently approachable by subordinates






Manager of choice :

1. Talent scouter
2. Relationship builder
3. Skill builder
4. Trust builder
5. Brand builder

Head – heart-leg model

Fig. 1.: Head - heart - leg-model™

System flexibility Comprehensiveness Abstract thinking Willingness to take risks Self-control		Getting ideas Structuring Organizing
Empathy Social contact Social flexibility Support Confidence/Trust		Selling ideas Team building Coaching
Competitiveness Influence Self-confidence Independence Psychological strength Physical energy		Implementing ideas Goal setting Result performance

تعریف DDI :

Engagement: the extent to which, people enjoy and believe in what they do and feel valued for doing it.

این تعریف ۳ پایه اصلی دارد:

- ۱- لذت بردن از کار که نتیجه تناسب کار با روحیات، استعدادها و مهارت هاست.
- ۲- باور به اهمیت کار و مهم بودن آن در موفقیت سازمان و جامعه
- ۳- برای انجام کار مورد قدردانی و قدرشناسی قرار گرفتن

تعريف wikipedia:

EE is a concept that is generally viewed
As managing discretionary effort, that is, when
employees have choices, they will act in a way
that furthers their organization interests. An
engaged employee is a person who is fully
involved in and enthusiastic about his/her
work.

تحقیقات پر تعداد و قابل استناد DDI نشان می دهد:

High engagement	low engagement	
٪۴/۱	٪۱۴/۵	نرخ خروج از خدمت
٪۴.۸	٪۸	نرخ غیبت
۵۲	۵۶۵۸	ppm

مدل DDI در مورد EE:

Work environment:

تسلط شخص و شغل
رهبري استثنائي
سیستم ها و استراتژي ها



Engagement Drivers:

- توانمندسازي
- تيم سازي و مشاركت
- حمايت و قدرداني
- رشد و ارتقاء



Engaged employees:

مشتریان وفادار و راضي
نگهداري کارکنان شايسته
سود و درآمد



organizational success:

- وفاداري بيشتري
- تلاش هاي بيشتري



Jack welch:

It goes without saying that no company, small or large, can win over the long run without energized employees who believe in the mission and understand how to achieve it. That's why you need to take the measure of employee engagement at least once a year through anonymous surveys in which people feel completely safe to speak their minds.

سایر اطلاعات و دانستنی های مفید درباره EE:

★ **Diloitte** که یکی از "۱۰۰ شرکت بزرگ برای کارکردن" است، چند سال قبل و طی یک Exit interview به این نتیجه رسید که ۷۰ درصد کارکنانی که این شرکت را ترک کرده اند می توانند شغل و مسیر پیشرفتی مشابه آنچه در شرکت جدید بدست آورده اند را در **Diloitte** بیابند. لذا یک مسیر پیشرفت شغلی و یک برنامه career coaching طراحی و راه اندازی کرد.

★ برآوردهای گالوپ حاکی از آن است که ۱۸ درصد از نیروی کار آمریکا **disengaged** هستند و این امر به معنای ۳۸۲ میلیارد دلار هزینه در سال است.

♦ در سال ۲۰۰۷ سازمان هاي high-engagement ، ۲۴/۱

درصد سود و ۴۸۴ هزار دلار درآمد به ازاء هر کارمند گزارش کرده

اند، در حالی که این ارقام در سازمان هاي low-engagement

به ترتیب ۱۴/۶ درصد و ۳۲۸ هزار دلار است.

♦ آمار نشان می دهد که مدیران ارشد به اندازه مدیران HR نگران ترك

کار کارکنان نیستند.

♦ اغلب مدیران HR، نظام جبران خدمت را عامل شماره يك خروج از

خدمت کارکنان معرفی کرده اند.

جمع بندی پیش برنده های اصلی :engagement

- 1- Trust and integrity.
- 2- nature of the work.
- 3- Line of sight between employee. performance and company performance.
- 4- career growth opportunity .
- 5- Pride about the company.
- 6- Coworkers / team members.
- 7- employee development
- 8- relationship with one's manager
- 9- recognition and reward for contribution

قابلیت های رهبري در سازمان ملل :

۱. *Leadership*

◀ الگوبودن ، تدوین فعال و آینده نگرانه استراتژی ، راضی نبودن به وضع موجود ، پرچمداری تغییر

۲. *Vision*

◀ تبیین فرصت ها و ریسک های استراتژیک ، اشتیاق آفرینی برای حرکت به سوی آینده

۳. *Empowering others*

◀ تفویض مسئولیت و اختیار ، مشارکت دادن ، تشویق دیگران برای چالش و ریسک

۴. Building trust

➤ شفاف کارکردن ، وفای به عهد ، فضا سازی برای کار و گفتگوی بدون ترس

۵. Managing Performance

➤ روشن کردن مسئولیت ها ، ارجاع کار به کاردان ، مربی گری ، ارزیابی منصفانه عملکردها

۶. Judgment / Decision making

➤ ریشه یابی مسائل ، جمع آوری اطلاعات و تحلیل نتایج

تصمیمات ، توانائی اخذ تصمیمات سخت در زمان نیاز



د. ساا 2001 د، د شه هـ، به نام 10voice of the leader قابلیت مهم برای رهبری موثر به شرح زیر شناسایی شد :

۱. صداقت و یکپارچگی
۲. اعلام روشن و واضح انتظارات
۳. قدردانی در قبال موفقیت ها
۴. سازگاری با شرایط متحول
۵. الهام بخشی دیگران
۶. قراردادن افراد مناسب در زمان مناسب در نقش های مناسب
۷. داشتن شور و شوق برای موفقیت
۸. تعریف و تبیین چشم انداز بلندمدت برای آینده
۹. ترغیب و تشویق دیگران برای حرکت در جهت مطلوب
۱۰. پذیرش مسئولیت پیروزی ها و شکست ها



Management by Leadership

25 Lessons from Jack Welch



Best
practices

LEAD MORE, MANAGE LESS

1. Lead
2. Manage less
3. Articulate your vision
4. Simplify
5. Get less formal
6. Energize others
7. Face reality
8. See change as an opportunity
9. Get good ideas from everywhere
10. Follow up



BUILD A WINNING ORGANIZATION

11. Get rid of bureaucracy
12. Eliminate boundaries
13. Put values first
14. Cultivate leaders
15. Create learning culture

HARNESS YOUR PEOPLE

16. Involve everyone
17. Make everybody a team player
18. Stretch
19. Instill confidence
20. Make business fun

BUILD THE MARKET-LEADING COMPANY

21. Be number 1 or number 2
22. Live quality
23. Constantly focus on innovation
24. Live speed
25. Behave like a small company