

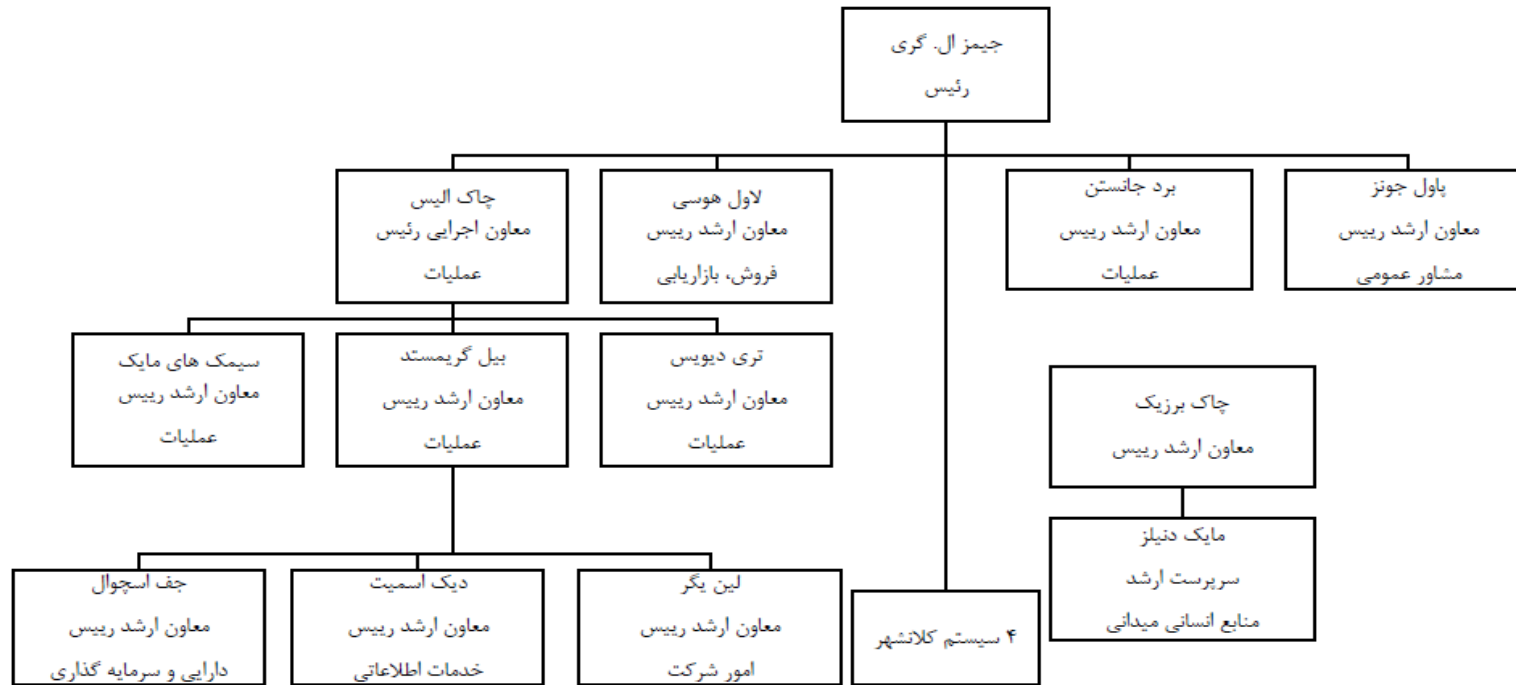
شرکت WARNER CABLE

محمد نادر جاوید مهر

رضا حاجی قاسمی

مہدی کشاورز

معرفی



• صنعت تلویزیون کابلی

• در ابتدا با نام Warner-Amex

• مدیریت جیم گری

مزایای این صنعت

- سودآوری و محبوبیت رو به افزایش
- نو ظهور بودن و امکان پیشتاز شدن (اکیانوس آبی)
- حمایت قانون برای افزایش قیمت ها
- درآمد های این صنعت:
- ۱۹۷۶: کمتر از ۱ میلیارد دلار
- ۱۹۸۶: ۸.۶ میلیارد دلار
- ۱۹۸۷: ۱۶ میلیارد دلار

شرکت های برتر در زمینه تلویزیون کابلی

شرکت	مشترکین اصلی	تعداد کانال ویژه	نفوذ
۱ TCI	۳۵۰۰۰۰۰	۲۶۰۰۰۰۰	۵۶.۸٪
۲ ATC	۲۵۰۰۰۰۰	۲۳۰۰۰۰۰	۵۵.۵
۳ Group W	۲۱۰۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰۰	۵۴.۰
۴ Cox	۱۸۰۰۰۰۰	۱۴۰۰۰۰۰	۶۵.۴
۵ Storer	۱۵۰۰۰۰۰	۱۴۰۰۰۰۰	۵۶.۷
۶ Warner	۱۲۰۰۰۰۰	۸۰۰۰۰۰۰	۵۰.۶
۷ Continental	۱۱۰۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰۰	۵۵.۵
۸ United	۹۵۰۰۰۰۰	۸۰۰۰۰۰۰	۵۷.۲
۹ Newhouse	۹۴۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۶۱.۹
۱۰ Times Mirror	۸۶۰۰۰۰۰	۷۰۰۰۰۰۰	۵۱.۹

۱۰	Times Mirror	۸۶۰۰۰۰۰	۷۰۰۰۰۰۰	۵۱.۹
۹	Newhouse	۹۴۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۶۱.۹
۸	United	۹۵۰۰۰۰۰	۸۰۰۰۰۰۰	۵۷.۲

چالش های این صنعت

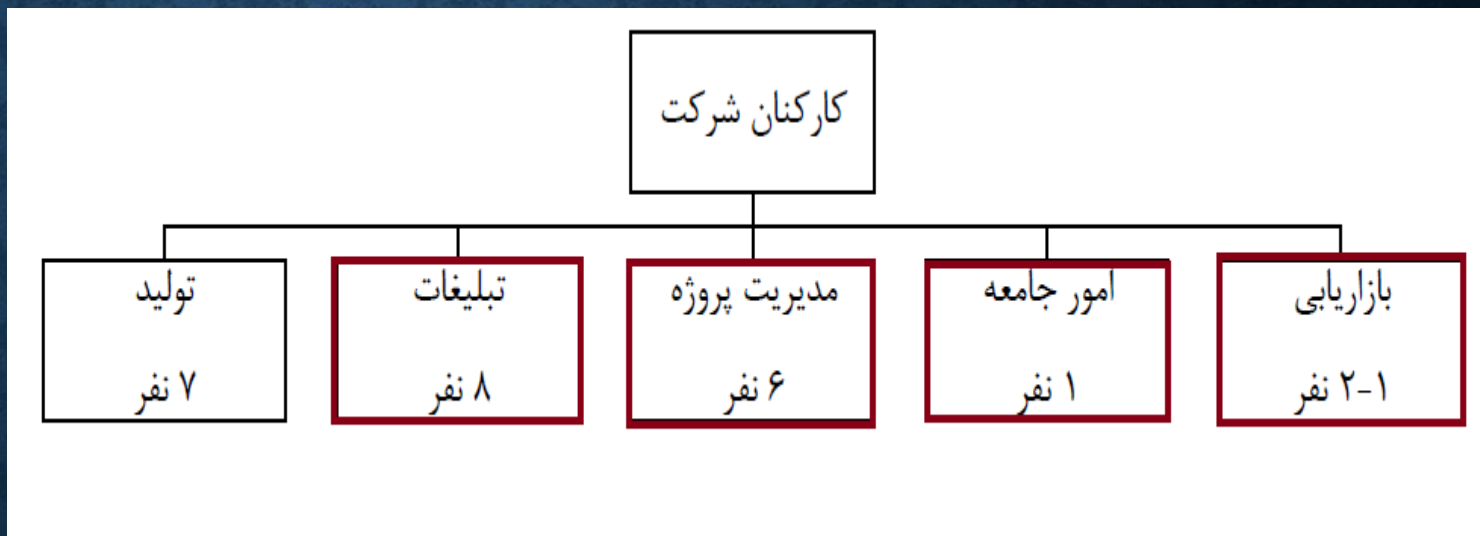
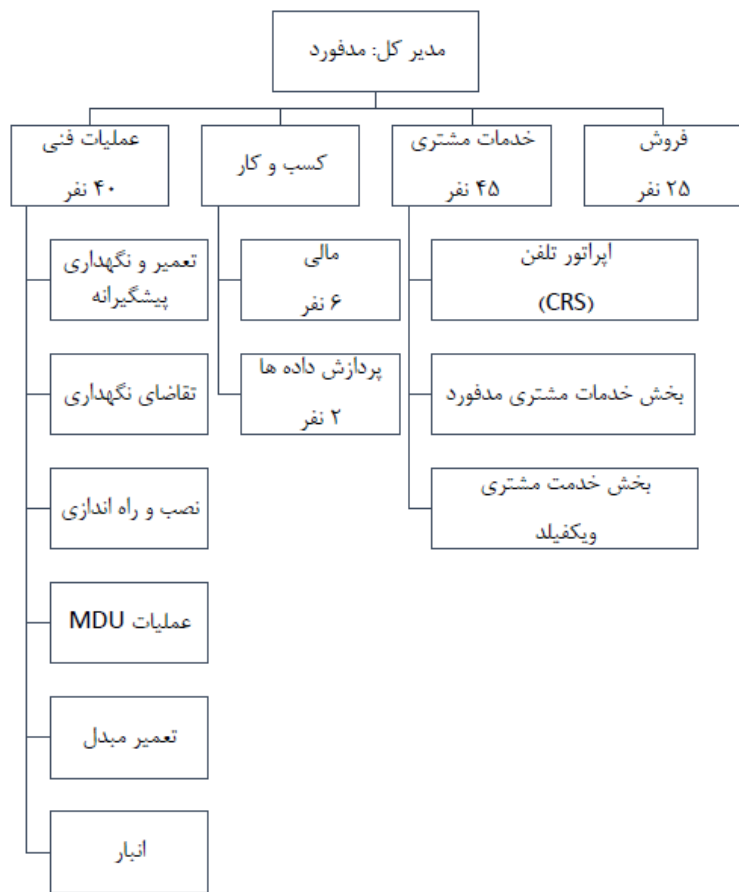


- نیاز به نرخ نفوذ بالا برای سوددهی
- نیاز به تجهیزات سرمایه ای زیاد
- هزینه های بالا نگهداری و تعمیرات
- افزایش تعداد رقبا

مجموعه مدفورد

- گزارشات:
- بخش مدیرتی مدفورد به بخش مرکزی
- چهار بخش دیگر:
- فروش و تبلیغات
- مدیریت پروژه
- امور جامعه
- بازاریابی
- چهار بخش:
- کسب و کار
- خدمات مشتری
- فروش
- فنی

ساختار سازمانی مجموعه مدفورد



مشکلات مجموعه مدفورد



- سرقت تجهیزات
- روحیه پایین کاری
- کالاهای مرجوعی فراوان
- نوسان در سود آوری
- هماهنگ نبودن بخش ها
- تعارض مدیران و اتحادیه
- دستمزد پایین

بروس مک کینون



- دانشکده کسب و کار هاروارد

- کار برای:

- Jewel Tea
- continental cable
- cox cable communication
- warner cable

چالش های مک کینون



- استخدام
- سبک کاری مدیران
- نبود نیروی کاری مورد نظر
- جدی نگرفتن کیفیت خدمات

تغییرات



- تحت فشار گذاشتن مدیران: رفتن بیشتر آنان
- سیستم استخدام جدید
- بررسی پرسشنامه ها و نحوه کار CSRها
- برنامه تلویزیونی
- کابل کشی مجدد
- جبران خدمت و افزایش دستمرد ها
- پاداش و جریمه
- تنوع و پیشرفت شغلی
- انتقال مسئولیت به سطوح پایین تر
- روش Discomnia

نتایج

- افزایش سودآوری
- جایگزین شدن سیستم استخدام جدید
- نشانی پذیر شدن سیستم
- نفوذ دیدگاه برنامه ریزی برای کیفیت
- افزایش گردش شغلی
- نارضایتی و احساس زورگویی
- کاهش حس تعلق به سازمان
- استخدام مدیران از خارج



RESULTS

عملکرد هفت ساله مجموعه مدفورد

سال	۱۹۸۱	۱۹۸۲	۱۹۸۳	۱۹۸۴	۱۹۸۵	۱۹۸۶	۱۹۸۷
تعداد خانه های مخاطب	۱۰۴۲۷۶	۱۰۴۴۷۹	۱۱۳۰۱۷	۱۱۳۱۲۷	۱۱۸۵۰۲	۱۱۸۶۹۷	۱۳۲۴۷۵
مشترکین اصلی	۴۸۵۷۹	۴۱۷۴۸	۵۹۳۴۵	۶۱۷۴۷	۶۴۳۴۷	۶۸۴۴۸	۷۴۰۴۳
تعداد کانال های ویژه	-----	-----	۴۴۴۲۷	۵۵۵۶۳	۵۹۷۸۴	۷۱۲۶۳	۸۹۲۹۶
درآمد	۷۷۳۴\$	۹۳۶۹\$	۱۱۷۸۳\$	۱۳۷۴۵\$	۱۷۱۸۴\$	۱۶۶۷۹\$	۲۴۶۲۱\$
سود عملیاتی خالص	۳۴۵۵\$	۴۰۵۸\$	۵۲۳۹\$	۴۹۶۷\$	۷۳۷۱\$	۸۲۵۳\$	۱۱۰۷۹\$
سود به عنوان درصدی از درآمد	۴۵٪	۵۳٪	۴۴٪	۳۶٪	۴۳٪	۴۲٪	۴۵٪

مدیر تغییرات

- نظارت

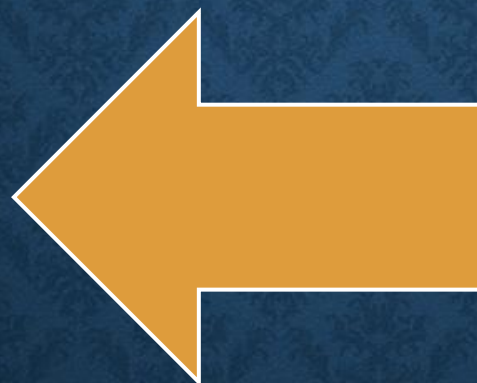
- استخدام

- تاکید بر کیفیت و مشتری مداری

- گردش شغلی و انتقال مسئولیت

- دستمزدها

- بازسازی



- پاتک های سیستم

ارزیابی



- دیدگاه دیپارتمانی

- آموزش

- استخدام

- ترس

- سرقت تجهیزات

- رضایت و روحیه

رویکرد های منابع انسانی

۱- وظایف HRM:

جهت دهی و آموزش

توسعه کارکنان

ایمنی و سلامت

• مدل شایستگی

۲- منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک:

اهداف استراتژیک

نیازمندی ها

برنامه های HR

• جایگاه نیروهای داخلی

رویکردهای منابع انسانی

۳- شرح شغل و شرایط احراز

۴- استخدام و روش های آن

درونی / بیرونی

شیوه مک کینون

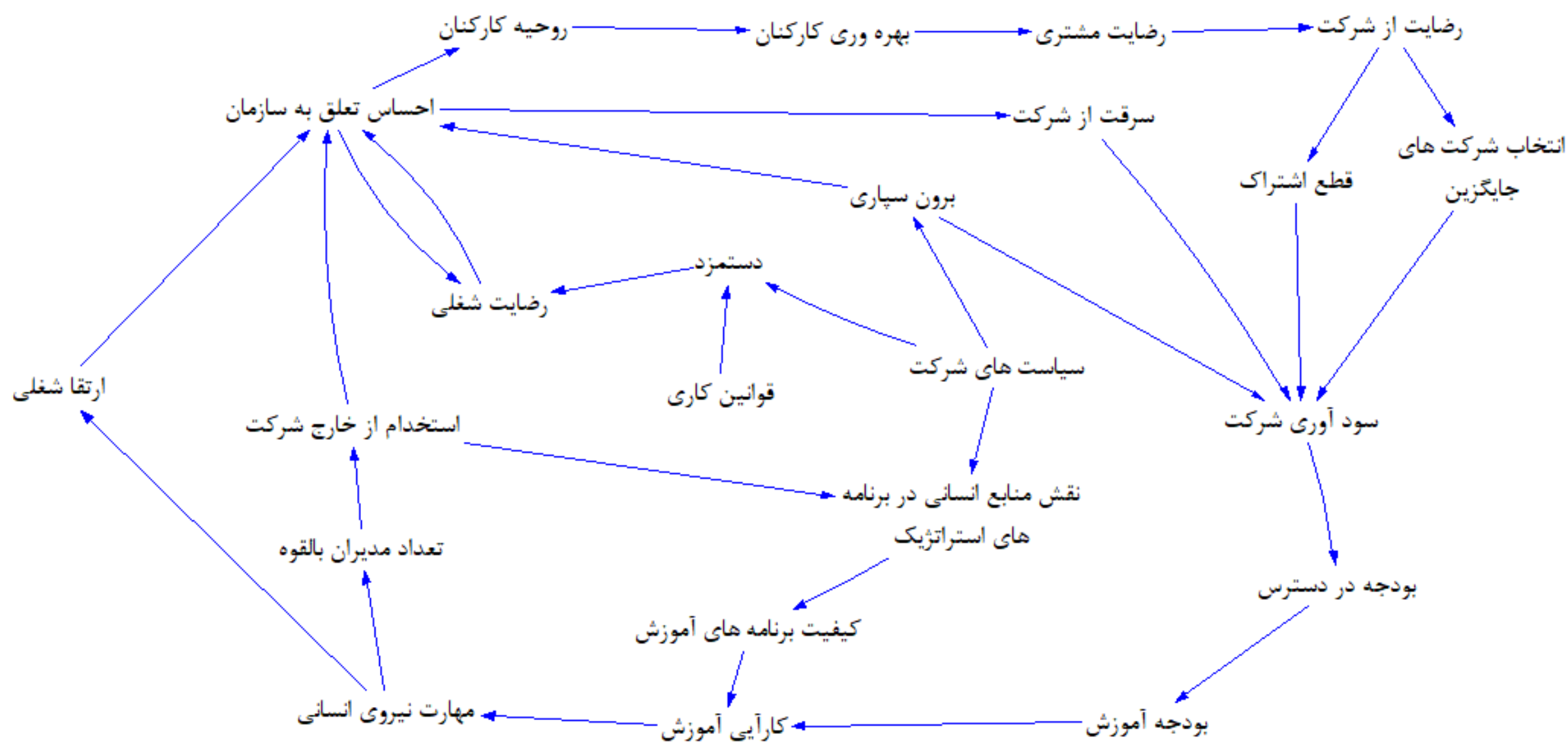


برنامه ریزی تعاملی

۱- صورت بندی بی سامانی:



- روحیه پایین کارکنان
- نبود نیروی مناسب
- ارتقا شغلی کم
- عدم هماهنگی بخش ها
- بی توجهی به کیفیت
- نارضایتی مشتریان
- سرقت تجهیزات
- دستمزد
- سود
- سبک کاری مدیران



برنامه ریزی تعاملی

۲- برنامه ریزی اهداف

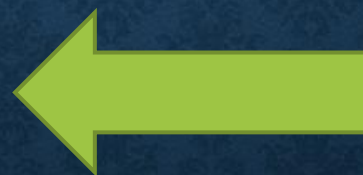
- داشتن نیروی انسانی مناسب (مدیران بالقوه)

- افزایش تعهد و رضایت شغلی

- افزایش درآمدها و پایدار کردن آن

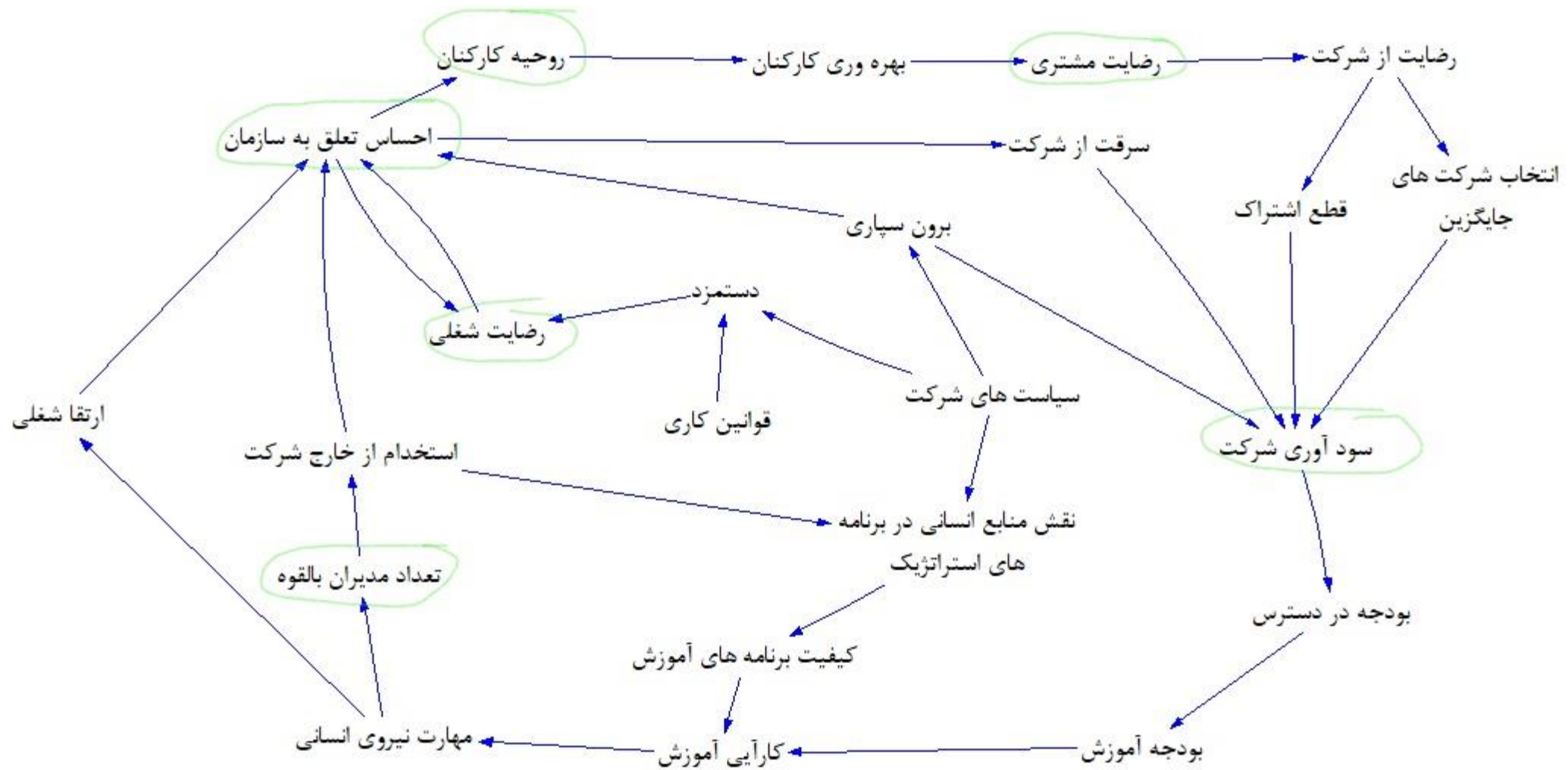
- افزایش رضایت مشتریان

- کاهش بدهی های مشتریان



- Ideals
- Objectives
- Goals





برنامه ریزی تعاملی



۳- برنامه ریزی ابزار

- افزایش اهمیت منابع انسانی
- آموزش و ارزیابی
- برنامه ریزی استخدام و پیش بینی
- ارزیابی کیفی و هزینه ای برون سپاری

برنامه ریزی تعاملی

۴- برنامه ریزی منابع

- سود انباشته شرکت
- دانش نسبت به پیمان کاران
- مدیران با سابقه
- شرکت های مشاوره:

۵- برنامه ریزی و اجرا



Centers Of Expertise
Corporate