



دانشگاه خوارزمی

دانشکده فنی و مهندسی

گروه مهندسی صنایع

عنوان مورد کاوی:

Warner Cable

تهیه کنندگان:

رضا حاجی قاسمی

مهدی کشاورز

محمد نادر جاویدمهر

عنوان درس:

مدیریت منابع انسانی

چکیده

شرکت Warner Cable از جمله شرکت هایی بود که در صنعت تلویزیون کابلی شکل گرفت و در طول مسیر خود با مشکلات و فراز و نشیب هایی همراه بوده است. این شرکت در صنعت کاری خود شناخته شده و پیشرو بود و توسط جیمز گری اداره می شد. مجموعه مدفورد به عنوان یکی از زیر مجموعه های این شرکت با مشکلات زیادی روبرو بود که نیازمند برنامه ریزی دقیق در بخش منابع انسانی و با رویکردی سیستماتیک بود. مشکلات این مجموعه روحیه کم کارکنان گرفته تا عملکرد پایین آن ها باعث به وجود آمدن نارضایتی های زیادی از جانب مشتریان شده بود. هرچند که این مجموعه بیشترین سهم بازار را در حوزه کاری خودش داشت، به دلیل نبود ارتقا شغلی و مدیر مناسب مشکلات زیادی داشت که تا پیش از رسیدن مک کینون معاون جدید به نظر غیر قابل حل بود.

بروس مک کینون که متولد بوستون و تنها فرزند خانواده ای نظامی، فارغ التحصیل رشته مدیریت دانشگاه هاروارد بود و با سبک کاری خشک خودش نارضایتی های زیادی در مجموعه مدفورد ایجاد کرده بود. مک کینون برای استخدام رده های بالای سازمان به خارج از سازمان توجه داشت و بیشتر کسانی که استخدام می کرد از همکاران سابق و یا اهالی بوستون بود. همین موضوع باعث تشدید نارضایتی شده بود اما به دلیل نبود سیستم آموزش مناسب در مدفورد برای تربیت مدیران کارآمد، این تصمیمات به نظر اجتناب ناپذیر بود. بروس مک کینون همچنین با افزایش نظارت ها و بازسازی مجدد خطوط و گاهی با ارتکاب به زور، عملکرد شرکت را تا حد زیادی بهبود داد، هرچند که همیشه مخالفانی نیز داشت.

فهرست مطالب

۱.....	مقدمه
۲.....	۱- مروری بر مسئله
۳.....	۱-۱- مجموعه مدفورد
۶.....	۲-۱- بروس مک کینون
۶.....	۳-۱- مجموعه مدفورد پس از مک کینون
۷.....	۱-۳-۱- مسیر شغلی
۸.....	۲-۳-۱- نظرسنجی
۸.....	۳-۳-۱- تغییرات در مدفورد
۹.....	۴-۳-۱- بروس مک کینون، مدیر تغییر زیاد
۹.....	۲- پرسش های مطرح شده
۱۰.....	۳- تحلیل

مقدمه

استفاده از تلویزیون های کابلی در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی رواج پیدا کرد و در همین دوران شرکت های زیادی به وجود آمد که به طور مستقیم و غیر مستقیم به ارائه خدمات تلویزیون کابلی می پرداختند. برخی شرکت ها تجهیزات ماهواره ای و کابلی تولید می کردند، برخی دیگر تمرکز خود را بر حمل و نقل این تجهیزات قرار داده بودند و برخی دیگر نیز برای مشتری ها تلویزیون کابلی نصب می کردند. این صنعت، به قدری محبوب شد و بر سر زبان ها افتاد که علاوه بر شرکت های مذکور، شرکت های جدیدی سر برآوردند که کار آن ها ساخت برنامه های مناسب برای این تلویزیون ها با حداکثر کیفیت و کارایی بود.

افزایش رقابت و تقاضا در این صنعت باعث شد که بازاری که در ابتدا سوددهی آن مناسب بود چالش های جدیدی در خود ببیند و شرکت ها برای حفظ خود نیاز به تلاش بیشتر باشند. گسترش روز افزون استفاده از این فناوری از یک سو و تغییر بازار کسب و کار ها در آمریکا از سویی دیگر باعث شد که شرکت ها نیازهای جدید در برنامه ریزی و به ویژه برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی خود پیدا کنند و دیگر شرایط مانند روزهای ابتدایی نبود. شرکت ها نیاز به برنامه ریزی برای تامین تجهیزات، نصب و خدمات پس از فروش داشتند و حتی برخی از آنان که در تلاش برای ساخت کانال های تلویزیونی بودند، چالش هایی بزرگ تر داشتند. شرکت Warner Cable یکی از شرکت های فعال در این زمینه بود که بخش مدفورد آن با چالش هایی روبرو بود. این چالش ها در همه بخش های شرکت وجود داشت که نیازمند مدیریت مناسبی بود.

۱- مروری بر مسئله

صنعت تلویزیون کابلی در دهه ۵۰ به وجود آمد و تا دهه ۷۰ که رونق زیادی پیدا کرد، چندان مطرح نبود و بسیاری از شرکت ها و ذی نفعان از رسیدن به راه حلی مشترک برای ارائه خدمات تلویزیون کابلی شامل نصب و نگهداری و خدمات پس از فروش عاجز بودند. در دهه ۷۰ میلادی این صنعت رونق پیدا کرد و شرکت های مختلف یکی پس از دیگری تاسیس شدند و یا رشد یافتند. در دهه ۸۰ این صنعت افت کرد و بسیاری خواهان قیمت های کمتر بودند. شرکت ها نیز بر سر حق پخش، نوارهای ویدئویی و تعداد مشترکین با هم رقابت می کردند.

شرکت Warner Cable از جمله شرکت ها در زمینه ارائه خدمات تلویزیون کابلی و تحت مدیریت جیمز گری بود. شرکت در ابتدای تاسیس خود با سوددهی خوبی همراه بود اما پس از گذشت چند سال با چالش هایی روبرو شد که این سوددهی را با نوسان مواجه کرد. اما با این حال قوانین جدیدی نیز در آمریکا تصویب شده بود که به موجب آن محدودیت افزایش قیمت برداشته شده بود و این موضوع به افزایش سودآوری شرکت کمک شایانی کرده بود. دفتر مرکزی شرکت واقع در شهر کلمبوس ایالت اوهایو و بخش کلان شهر را در شهر بلوبل ایالت پنسیلوانیا قرار داشت.

شرکت در روزهای آغازین از جمله شرکت های پیشرو شناخته می شد. در سال ۱۹۸۳ شرکت در هر سال ۱۰۰ میلیون دلار افت داشت. Warner Cable با مشکلاتی هم در سطح عملیاتی و هم در سطح مدیریت روبرو بود و حق امتیاز چندین منطقه شهری نظیر پیتسبورگ و میلکواکی را بدست آورده بود اما با قراردادهای جدید، تعداد کانال ها در میلکواکی کاهش یافت و سیستم پیتسبورگ هم فروخته شد. با این که در این سیستم ۱۰۰ میلیون دلار سرمایه گذاری شده بود، شرکت توانست از دست این دارایی های غیر سودآور رها شود و بدهی ۷۵۰ میلیون دلاری خود را بپردازد.

در سال ۱۹۸۴ مطابق با قوانین جدید و افزایش قیمت ها سود خوبی نصیب شرکت شد و با ۱,۳ میلیون مشترک جایگاه ششم را در کشور داشت. با خرید سهام American Express در سال ۱۹۸۶ مجوزی برای رشد کسب و کار از طریق سرمایه گذاری بدست آمد.

سیستم ۱۹۸۵	مشترکین اصلی	تعداد کانال ویژه	نفوذ
Akron	۶۶۵۷۵	۴۷۸۸۸	۴۳,۰٪
Columbus	۶۵۵۱۵	۵۹۱۷۷	۴۶,۴
Medford	۶۴۳۷۴	۵۹۷۸۴	۵۴,۳
Canton	۵۵۲۰۹	۲۶۳۹۲	۵۷,۷
Bakersfield	۴۸۵۱۱	۲۲۴۰۳	۵۶,۰
Fort Walton	۴۰۰۷۵	۱۷۸۸۴	۸۵,۱
Altoona	۳۲۴۸۱	۶۵۴۴	۹۱,۹
Hampton	۳۲۴۲۷	۲۴۸۳۶	۶۴,۱
سیستم ۱۹۸۸	مشترکین اصلی	تعداد کانال ویژه	نفوذ
Akron	۷۹۰۹۰	۶۵۲۹۷	۴۹,۹٪
Columbus	۷۸۴۲۰	۶۵۲۸۷	۵۲,۳
Medford	۷۶۷۱۰	۹۵۵۹۶	۵۷,۳
Brooklyn/Queens	۷۲۹۴۴	۱۵۰۹۹۴	۳۳,۵
Canton	۶۱۰۰۸	۳۷۶۰۱	۵۹,۸
Bakersfield	۵۴۵۴۲	۶۵۲۹۷	۵۸,۳

شکل ۱- مقایسه سیستم های غیر کلانشهر وارنر در سال های ۱۹۸۵ و ۱۹۸۸

۱-۱- مجموعه مدفورد

یکی از زیر مجموعه های شرکت Warner Cable، بخش مدفورد آن بود که از سال ۱۹۸۵ زیر نظر بروس مک کینون فعالیت می کرد. مجموعه مدفورد از ادغام چندین اپراتور به وجود آمده بود و پیش از رسیدن مک کینون، مجموعه زیر نظر مجموعه ای از مدیران اداره می شد. این بخش بیشتر بازار و حق امتیازهای شهر بوستون (۵۴ درصد) را در اختیار داشت و شامل دو دفتر ماهواره ای برای پرداخت قبوض مشتریان و یک استودیوی تولید و یک دفتر بازاریابی و فروش بود. مجموعه مدفورد شامل ۴ بخش بود:

۱- بخش کسب و کار شامل فرآیندهای مالی و پردازش داده

۲- بخش خدمات مشتری شامل اپراتور های تلفنی

۳- بخش فروش شامل فروش مستقیم و فروش تلفنی

۴- بخش عملیات های فنی شامل نصب، نگهداری، ساخت MDU ها (واحای مسکونی چندگانه مثل آپارتمان ها)، یک انبار و یک فروشگاه مبدل

عمده کار نصب توسط پیمانکاران صورت می گرفت.

چهار بخش دیگر نیز وجود داشت که به طور مستقیم به دفتر مرکزی واقع در کلمبوس ایالت اوهایو گزارش می دادند:

۱- فروش و تبلیغات

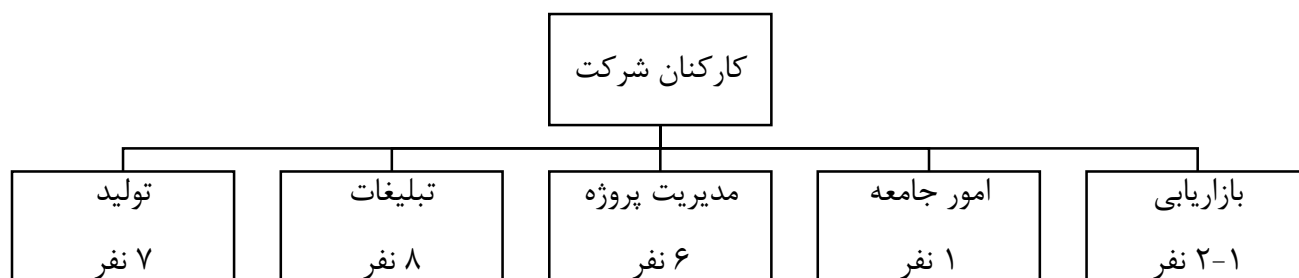
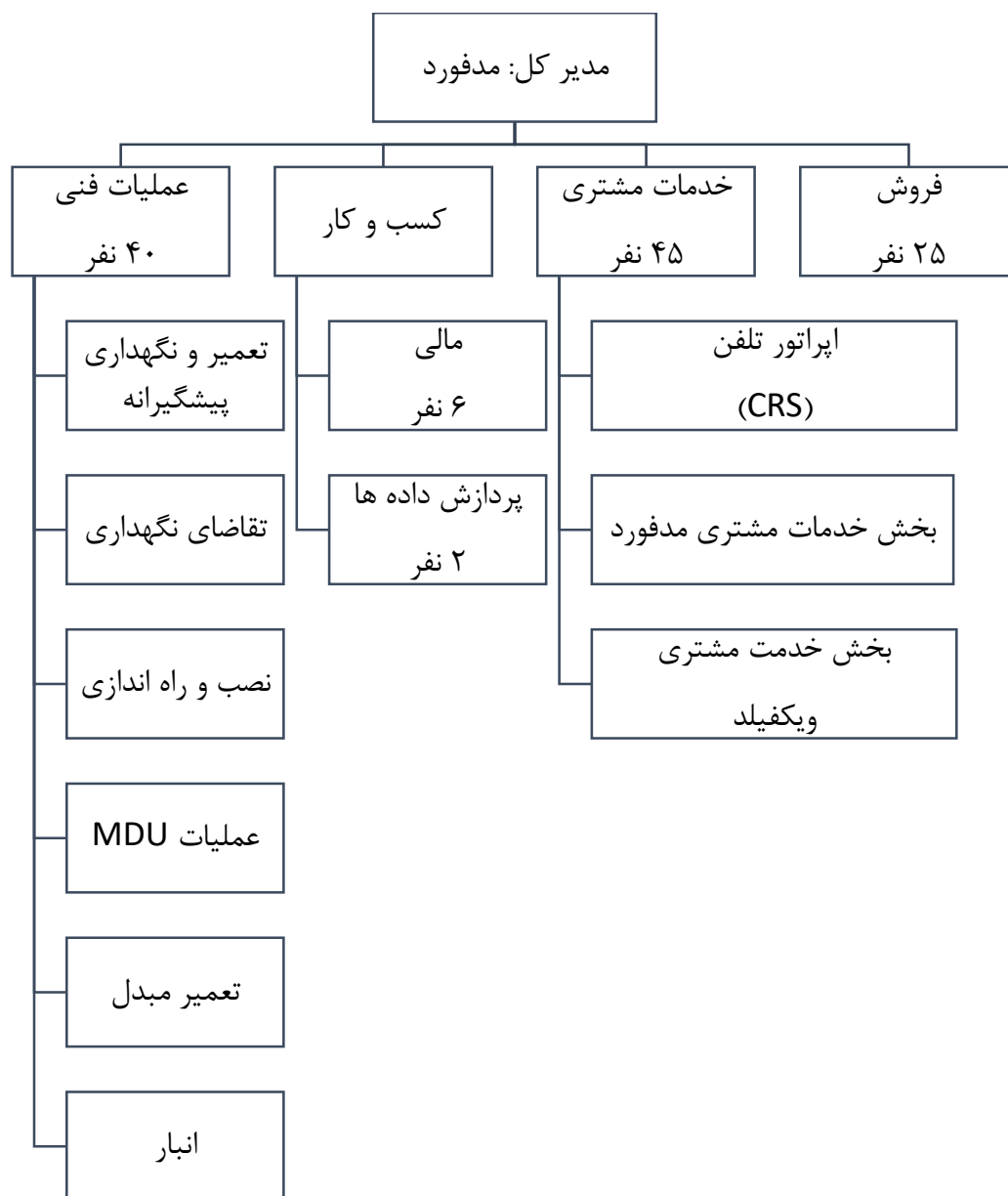
۲- مدیریت پروژه

۳- امور اجتماعی

۴- بازاریابی

تجهیزات در انبار ها ذخیره می شد و عمدتا مبدل ها که گران قیمت ترین تجهیزات بودند مورد سرقت قرار می گرفتند.

در سال ۱۹۸۴ سود عملیاتی شرکت به میزان چشم گیری سقوط کرده بود و در سال ۱۹۸۵ هرج و مرج زیادی در شرکت وجود داشت. روحیه کافی بین کارکنان وجود نداشت، تماس ها پاسخ داده نمی شد، کارکنان از پوشیدن لباس شرکت خجالت می کشیدند و اپراتورهای تلفنی، راهی برای ارتباط با بخش مهندسی و ارجاع مشکلات به آن ها نداشتند. کارمندان و پیمانکاران از انجام کار سر باز می زدند و یا مبدل ها را می دزدیدند و در بازار سیاه می فروختند. ترک کار در شرکت زیاد بود و بسیاری پس از چند ماه یا چند هفته شرکت را ترک می کردند. حتی مدیران نیز کار را ترک کرده و یا عزل می شدند. بخش از انبار مبدل ها در اختیار کامیون ها بود و بیش از ظرفیت از آن استفاده می شد. دفتری در ساختمان مجاور اجاره شده بود که بخش خدمات مشتری، مدیر ارشد و مدیر کسب و کار در آن فعالیت می کردند و بر خلاف ساختمان های قدیمی دارای تهویه مطبوع بود اما با این وجود باعث ایجاد شکاف قابل ملاحظه ای بین حوزه فنی و مابقی بخش های مجموعه شده بود. تنها بخش دارای اتحادیه از مجموعه حوزه فنی بود که حداقل حقوق کارکنان را تعیین می کرد و معمولا تضاد زیادی بین مدیران و اتحادیه بود.



شکل ۲- سازمان در سال ۱۹۸۵

موضوع بعد، مشاغل در مدفورد است. چندین نفر اظهار داشتند که شرکت وارنر مانند پله ای است که از آن بالا بروند و رشد کنند و به دیگر شرکت ها برسند، به ویژه شرکت هایی مثل تلفن های محلی و یا شرکت های برق. در سال ۱۹۸۵، دستمزدهای وارنر با درآمد شرکت های خدمات شهری و سایر مشاغل خدماتی در منطقه بوستون قابل مقایسه نبود و به همین دلیل حفظ کارمندان خوب دشوار بود. کارکنان، مسیر شغلی در شرکت وارنر نمی دیدند. کارکنان خدمات مشتری (CSR) و تکنسین ها می توانستند به پست سرپرست ارتقا پیدا کنند اما از این دست موقعیت ها کم بود. ارتقا از پست سرپرستی به مدیریت بسیار نادر بود و شرکت برای پر کردن این شغل ها نگاهش به بیرون از مدفورد بود و البته سیستم گردش شغلی هم که کارکنان بتوانند با آن مهارت های پایه ای خود را افزایش دهند وجود نداشت. به همین دلیل، بسیاری از شاغلان موجود در مدفورد هیچ آمیدی برای دستیابی به موفقیت و پیشرفت نداشتند.

مواردی چون علاقه به صنعت کابل، ایجاد استقلال و کسب تجربه های جدید موجب می شد تا کارکنان به Warner Cable بپیوندند. البته به موردی هم اشاره شده که فرد برای کسب آموزش های حرفه ای به این شرکت پیوسته است که در همان ابتدا از این مورد ناامید شده است. فی الواقع این شرکت جذابیتی برای کارکنان در زمینه رشد آنها فراهم نمی کرد.

۱-۲- بروس مک کینون

تنها فرزند خانواده و اهل بوستون و پدرش عضو سابق نیروی دریایی و یک افسر پلیس بود. بروس دائما خود را با پدرش مقایسه می کرد و پدرش یک فعال سیاسی بود و در کمپین های تبلیغاتی فرماندار شرکت می کرد و شخصی بود که تمایل به قدرت داشت. پدرش او را به حضور در مدرسه کسب و کار هاروارد تشویق کرد و او نیز در سال ۱۹۸۱ او وارد هاروارد و در نهایت در رشته مدیریت دولتی فارغ التحصیل شد. در طول تابستان ۱۹۸۲ و بین سال های اول و دوم حضورش در دانشگاه، برای بخش بازاریابی شرکت Jewel Tea کار می کرد و سپس در شرکت Continental Cable واقع در لاورنس ماساچوست مشغول به کار شد و در نهایت به عنوان مدیر آن جا انتخاب شد. در آن جا اتحادیه کارگری را سازماندهی کرد اما در نهایت با برخی از کارکنان و اعضای اتحادیه به مشکل خورد و این بار درخواست ملغی شدن اتحادیه را داشت.

دومین تجربه کاری او در صنعت کابل، شرکت Cox Cable Communication بود. او سرپرست بخش خدمات مشتری آتلانتا شد و در آن جا در تلاش بود تا با شرکت های مشاوره ای، شاخص های مناسبی برای افزایش کیفیت خدمات مشتری پیدا کند. سپس به عنوان نائب رییس به اوکلاهما فرستاده شد و در آن جا با مدیر درگیری کلامی شدیدی پیدا کرد.

۱-۳- مجموعه مدفورد پس از مک کینون

مک کینون در سال ۱۹۸۵ به عنوان رییس این بخش انتخاب شد. مک کینون چند هفته اول حضورش در مدفورد را صرف بررسی اوضاع کرد و پس از آن به تغییر کادر مدیریتی و افزایش کیفیت آن ها پرداخت و سطح اصول اخلاقی را در بدنه کاری شرکت افزایش داد.

مک کینون هر روز را با بررسی پرسشنامه هایی که یک سوم مشتریان پس از نصب یا سرویس کردن پر کرده بودند شروع می کرد. در این پرسشنامه ها درباره سرعت عمل، میزان ادب و اثربخشی کار تکنسین ها پرسیده شده بود. پس از اینکه

تکنسین ها متوجه شدند که مدیر جدید همه این کارت های پرسش نامه را می خواند و برخی از آن ها را در معرض دید همه قرار می دهد، مجبور شدند به کار خود کمی مشتری مدارانه تر نگاه کنند. کارکنان خدمات تلفنی هم به زودی متوجه شدند که کیفیت کار آن ها بررسی می شود که شامل تعداد تماس های رسیدگی شده در روز، تعداد تماس های قطع شده، تماس تکراری و موارد این چینی بود.

یکی از چالش های اصلی مک کینون در مدفورد، استخدام استعدادهای خوب بود. مک کینون متوجه شد که یکی از این دو شرط برای استخدام در مدفورد ضروری است:

یا متقاضیان می خواستند به بوستون بروند (مخصوصا کسانی که قصد بازگشت به آن جا را داشتند) و یا بروس مک کینون را می شناختند یا درباره او شنیده بودند و می خواستند بخشی از تیم او باشند. در نتیجه، بسیاری از افرادی که او در ۳ سال بعدی استخدام می کرد از او کلاهما بودند و مک کینون را از شرکت Cox می شناختند و یا کارکنان شرکت Continental در اطراف بوستون بودند.

دیگر کاری که مک کینون انجام داد، حرکت به سمت خدمات مشتری و ارتقای رویکرد مشتری مداری بود که با تغییرات مدیریتی و استخدام افراد زبده ای که از شرکت های سابق خود می شناخت انجام داد.

اگر مکینون از کارکنانش کار سخت و تمرکز بر مشتری را می خواست، خودش این موضوع را رهبری و هدایت می کرد.

از دیگر فعالیت هایی که مک کینون مسئولیت آن را به عهده گرفت، بازسازی کابل های ۹ منطقه ای بود که مدفورد در آن ها حضور داشت. مک کینون این پروژه را مانند یک فرصت دید که نه تنها کیفیت خدمات فنی شرکت وارنر را بهبود می داد، بلکه نشانی از تجدید حیاتی بود که او سعی داشت آن را وارد مجموعه خود کند.

همچنین مک کینون سیستم جبران خدمت را در شرکت اصلاح کرد و در بازار های رقابتی پاداش کارکنان را افزایش داد، همچنین شرایط پیشرفت شغلی را برای کارکنان فراهم کرد و کارکنان مناسب را به سطوح بالاتر در وارنر منتقل می کرد.

۱-۳-۱- مسیر شغلی

مک کینون اولویت خود را کاهش ترک کار در مدفورد قرار داد. در گزارشی که در سال ۱۹۸۶ تهیه شد، نشان داده شد که کارمندان خدمات به مشتری و بخش فنی با نرخ ترک کار کمتری نسبت به سال گذشته مشغول به کار هستند. مک کینون برای افزایش حقوق سالانه بسیاری از کارمندان وارد مذاکره شده بود. بسیاری از کارکنان مدفورد را به صورت یک شغل بلند مدت می دیدند و برخی ادعا می کردند هنوز کمتر از نرخ معمول حقوق می گیرند.

مک کینون همچنین تلاش کرد تا مسئولیت را به سطوح پایین تر چارت سازمانی منتقل کند و کارکنان دید وسیع تری از کسب و کار داشته باشند.

۱-۳-۲- نظرسنجی

مک کینون می دانست که گاهی کارکنان را می ترساند. او از تاثیر بهبود کیفیت خدمات و استانداردهای اخلاقی در مدفورد مطمئن بود ولی نظر کارکنان را درباره کیفیت زندگی شغلی خودشان نمی دانست. به این منظور مک کینون از معاون منابع انسانی شرکت خواست در این رابطه یک نظرسنجی در مدفورد برگزار گردد.

نظرسنجی شامل ۱۰۰ سوال بود که بیشتر آن ها در قالب یک جمله خبری درباره مدفورد بود. (برای مثال : بابت کاری که انجام می دهم حقوق کمی دریافت می کنم.) کارکنان با کدهای عددی که نشانگر موافق یا مخالف بودنشان بود، پاسخ سوالات را می دادند.

۱-۳-۳- تغییرات در مدفورد

در ژوئن ۱۹۸۸ مدفورد به سود عملیاتی سالانه ۴۴,۴ درصد و فروش سالانه ۲۷ میلیون دلار رسیده بود ، با این وجود مدفورد هنوز از حداکثر سود ممکن فاصله داشت.

مشتریان مدفورد به ۷۰ هزار نفر رسیده بود که آمار قابل توجهی برای شرکت بود. کابل کشی مجدد بیشتر شهرک های مدفورد ، باعث بهبود کیفیت در سیگنال های ارسالی وارنر ، کاهش تعداد تماس برای تعمیر و افزایش سطح خدمات شد.

سیستم تا حد قابل قبولی انعطاف پذیر شده بود به طوری که مشتریان می توانستند فیلم یا تبلیغات خاصی را سفارش دهند و از طریق کامپیوترهای شرکت وارنر، آن را دریافت کنند. کامپیوتر ها هزینه ی برنامه درخواستی مشتری را محاسبه می کردند و با توجه به سرعت رشد این خدمت ، حاشیه سود وارنر را برای آینده تضمین می کرد.

تمرکز مک کینون، بر کیفیت و بهبود خدمات به مشتری سبب شد، رویکرد های جدیدی در مشتری مداری به وجود آید. خدماتی مثل تسریع در روند نصب ، افزایش تماس های پشتیبانی از این قبیل فعالیت ها برای افزایش خدمت به مشتری بود.

برنامه های کنترل کیفیت در شرکت بیشتر شد. به طوری که هر هفته در جلسه ی کنترل کیفیت که مک کینون هم در آن شرکت داشت، مسائل فنی با شاخص های کیفی سنجیده می شد و نتیجه به صورت نمودار به نمایش در می آمد.

پاداش و تنبیه در شرکت نمود بیشتری پیدا کرد . برای مثال پیمانکاران برای هر نصب صحیح ۲۰ دلار پاداش می گرفتند اما برای هر خطا و مشکل ۵۰ دلار جریمه می شدند. کارکنان فروش هم به ازای هر مشتری جدید کمیسیون دریافت می کردند. کارکنان درباره این تغییرات نظرات متفاوتی داشتند. بسیاری از کارکنان حس بهتری نسبت به شرکت داشتند و احساس می کردند به سمت هدفی مناسب در حال حرکت هستند اما عده ای از کارکنان ضمن اشاره به پیشرفت های صورت گرفته ، نگران فضای کاری و آینده شغلی خود بودند.

در سال ۱۹۸۸ بدهی های مشتریان به شرکت کاهش یافت. بخشی از آن به علت یک اقدام نوآورانه بود. یک روز در هر ماه ، کارکنان خدمات فنی به خانه مشتریانی دارای بدهی می رفتند و به صورت محترمانه درخواست می کردند مشتری بدهی گذشته خود را پرداخت کند تا سرویس آن ها قطع نگردد. در صورت رد این درخواست ، تکنسین ها فوراً ارتباط تلویزیون مشتری را قطع می کردند. بسیاری از مشتری ها از اینکه هنگام مسابقه مهم فوتبال ارتباطشان با سیستم قطع می شد ، تعجب کرده و به موقع بدهی خود را پرداخت می کردند.

۱-۳-۴- بروس مک کینون، مدیر تغییر زیاد

بیشتر زیردستان مک کینون عقیده داشتند سبک کاری او در تغییر اغلب با زور همراه است. هرچند آن ها احساس می کردند که بیشتر مشکلات خدمات است که بروس را ناراحت می کند نه مشکلات شخصی. با این حال برخی از کارمندان سبک کاری وی را نمی پسندیدند. اما برای بسیاری از کارکنان مدفورد، مک کینون به دلیل تبدیل مجموعه به مکانی بهتر اعتبار خاصی داشت.

بابی فیشر مدیر تعمیرات پیش گیرانه گفت: بروس به ما انگیزه و ابتکار می داد. او روحیه را بالا می برد. او مقیاس پرداخت ها را بالا برد و اطمینان حاصل کرد که همه سهم می برند زیرا هر شخص مشارکت و سهمی دارد. هر شخصی می تواند با بروس حرف بزند. وقتی تعدادی از کارکنان از مسئله ای ناراحت بودند، به خانه او می رفتند و او آنان را به داخل دعوت می کرد. او برخلاف دیگر مدیران برخورد دوستانه داشت. همچنین با کار تکنسین ها آشنایی نسبی دارد و کتار راهنمای آنان را خوانده است. گروه های مختلف از جمله کارکنان وارنر می توانند درباره مسائل مختلف با بروس صحبت کنند. او راهنمای خوبی است. شرکت وارنر همیشه در حال تغییر است اما ما به نسبت دیگر شرکت ها جهش داشته ایم. فروش ما عالی است و بسیاری از آن را مدیون بروس هستیم. هشت ماه پیش شایعه شده بود او قصد ترک اینجا را دارد و ما نگران این بودیم که مدیر دیگری بیاید و مجدداً وارد دوره افول شویم.

۲- پرسش های مطرح شده

در این بخش، پرسش های مطرح شده پیرامون این مورد کاوی مطرح شده و بررسی می شوند.

۱- دلیل سبک کاری مک کینون و استفاده از ابزار زور چه بود؟

۲- به طور کلی، بروس مک کینون چگونه شخصیتی داشت؟

۳- ریشه شکل گیری چنین شخصیتی چه بود؟

۴- از دیدگاه منابع انسانی چه مشکلاتی در مجموعه مدفورد وجود داشت؟

۳- تحلیل

در ابتدا، پاسخ پرسش ها بیان شده و سپس تحلیلی جامع از موضوع بیان می شود. بروس مک کینون، در خانواده ای به دنیا آمده بود که پدرش یک فرد نظامی و فعال سیاسی بود بنابراین طبیعی است که او رفتارهایی اغلب خشک و با ارتکاب به زور داشته باشد. همچنین بروس فردی پایبند به اصول و مقررات و میهن پرست بود. همچنین جدایی از محل تولدش یعنی بوستون برای او سخت بود و در استخدام ترجیح او استخدام افراد محلی بود. همچنین به عنوان یک مدیر و فارغ التحصیل رشته مدیریت، از وظایف او کلی نگری و دیدن همه جنبه ها بود بنابراین گاهی سبک کاری او برخی را آزرده می کرد اما در بیشتر موارد او تصویر بزرگتر را می دید.

مجموعه مدفورد با مشکلات زیادی همراه بود. از دیدگاه منابع انسانی، یکی از آنان استخدام از بیرون سازمان و کاهش حس تعلق کارکنان به سازمان و دلسرد شدن آنان بود. از دیدگاه کارکنان این موضوع مشکل بزرگی بود و آنان نیاز داشتند که مدیریت به آنان شانس برای نشان دادن مهارت ها بدهد نه اینکه تنها از آنان استفاده کند و هرگاه نیاز به مدیر برای بخشی خاص بود نگاه به بیرون سازمان باشد. از دیدگاه مدیریت این رویکرد منطقی به نظر می رسد. کارکنان سازمان توانایی مدیر شدن را نداشتند. آنان در بسیاری از مهارت های پایه نیز ضعیف بودند و مدیریت نمی توانست برای مشاغل سطح بالای سازمان به آن ها اعتماد کند اما چاره چیست؟

ریشه این مشکل آموزش بود و مجموعه مدفورد باید فرآیند آموزش را به صورت جدی وارد برنامه های بخش منابع انسانی می کرد. برخی از کارکنان اظهار داشتند که در ابتدای ورود نیاز به آموزش و هم جهت شدن با سازمان داشتند اما چنین چیزی وجود نداشت. اما آموزش به تنهایی چاره ساز نبود و نیازمند زمان برای بهبود فرآیند آموزش و همچنین رشد مهارت های کارکنان بود زیرا هیچ مدیر خوبی با یک بار آموزش و بدون تجربه به وجود نمی آید.

مشکلات مجموعه مدفورد در چند گروه قابل دسته بندی است:

۱- مشکلات کارکنان

برای مثال روحیه پایین کاری، نارضایتی از دستمزدها، سرقت تجهیزات

۲- مشکلات مشتریان

در واقع همان نارضایتی مشتریان است.

۳- مشکلات سیستم مدفورد

برای مثال نبود سیستم آموزش و ارتقا کم شغلی. این مشکلات نیازمند برنامه ریزی تعاملی (رویکرد سیستماتیک) با در نظر گرفتن اثر دیگر مشکلات و همچنین زمان کافی برای کاهش شکاف های عملکردی و سیستمی است.

به طور خلاصه، تغییراتی که مک کینون اعمال کرد به شرح زیر است:

۱- افزایش نظارت

۲- تغییر سیستم استخدام

۳- بازسازی خطوط

۴- سیستم پاداش و جریمه

۵- افزایش سطح دستمزدها

۶- سپردن وظایف متقاطع

برخی از نتایج خوب و برخی دیگر نیز بد بودند:

۱- افزایش سود آوری

۲- نهادینه شدن مفهوم کیفیت

۳- افزایش گردش شغلی

۴- افزایش نارضایتی و احساس زورگویی

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٪

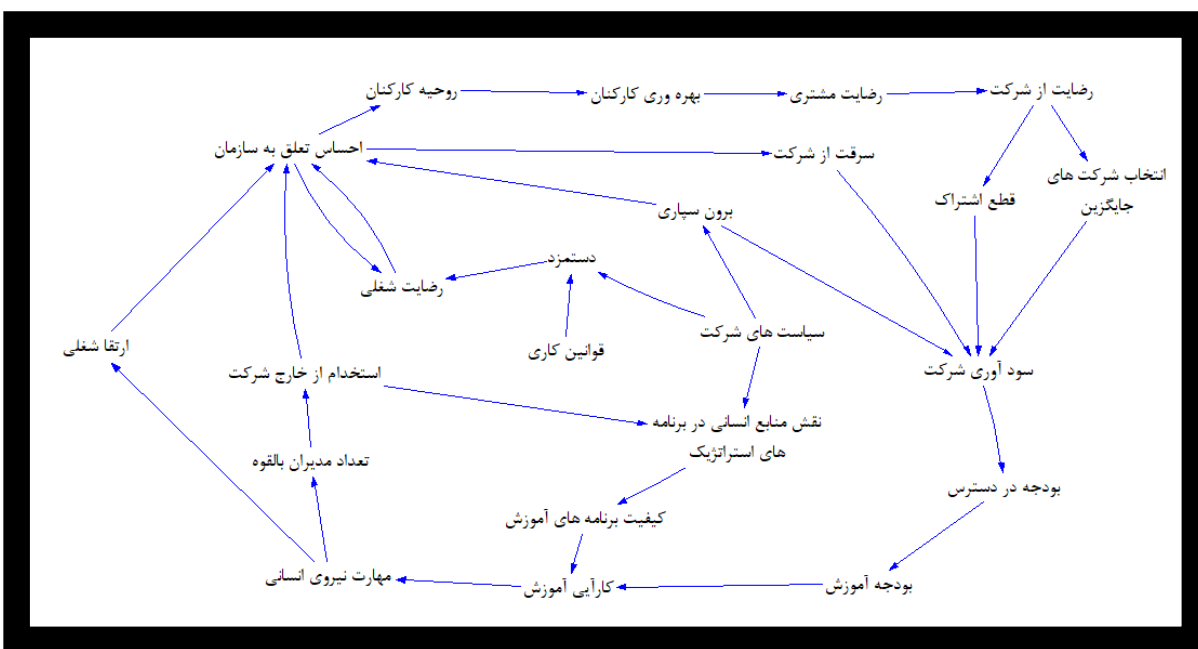
شکل ۳- مقایسه هفت ساله مجموعه مدفورد

مشاهده می‌شود سیستم مک کینون سودآوری کم نوسان تری داشته نشان دهنده نهادینه شدن یکبرنامه مشخص در شکل دارد. این سود همچنین با متوسط سودآوری صنعت مورد نظر همخوانی دارد.

برای حل مشکلات، برنامه ریزی تعاملی به صورت زیر پیشنهاد می‌شود.

۱- صورت بندی بی سامانی

نارضایتی مشتریان	روحیه پایین
سرقت تجهیزات	سرقت
دستمزد	سطح پایین دستمزد
سود	ارتقا کم شغلی
سبک کاری مدیران	نارضایتی مشتری



شکل ۴ - حلقه بازخورد مشکلات مدفورد

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

۳- برنامه ریزی ابزار

افزایش اهمیت منابع انسانی

آموزش و ارزیابی

برنامه ریزی استخدام و پیش بینی

ارزیابی کیفی و هزینه ای برون سپاری

۴- برنامه ریزی منابع

سود انباشته شرکت

دانش نسبت به پیمان کاران

مدیران با سابقه

شرکت های مشاوره:

Centers Of Expertise

Corporate

۵- برنامه ریزی و اجرا

در این گام، برای رفع مشکلات با توجه به شکاف ها و نیازها و اهداف و ابزار گاه های پیش برنامه ریزی شده و پس از اجرا لازم است ارزیابی شود تا میزان اثربخشی آن ارزیابی شده و انحرافات کم شود.