عنوان مقاله: تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد QFD در سازمان حل و نقل و پایانه های کشور

نویسندگان: سید محمد اعرابی، رضا آرمان پور

منبع:مطالعات مدیریت صنعتی دوره ۲، شماره ۷ – شماره پیاپی ۷
دی ۱۳۸۳صفحه ۵۷-۸۱

چکیده:

- در این مقاله ضمن بررسی فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی به این موضع پرداخته خواهد شد که سازمان های خدماتی از جمله سازمان حمل و نقل و پایانه های کشور چگونه می توانند الزامات مشتری در رابطه با منابع انسانی را با استفاده از رویکرد QFD شناسایی کرده و از نتایج آن در برنامه ریزی های استراتژیک برای منابع انسانی استفاده نمایند. در پایان این مقاله و بر اساس نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر نحوه استفاده مناسب از رویکرد QFD در تدوین استراتژی منابع انسانی برای کمک به بهبود استراتژی های سازمانی موجود و دستیابی به کیفیت مناسب در ارائه خدمات در آینده پیشنهاد می گردد.

برنامه ریزی های استراتژیک برای منابع انسانی

- به عبارتی دیگر در این مقاله پس از طی فرایندی شش مرحله ای موسوم به فاز رویکرد هوشین کانری(HOSHIN) و با ادغام یافته های به دست آمده از مطالعات گذشته در مورد شناسایی نای مشتری (VOICE OF CUSTOMER) و ایجاد خانه کیفیت (HOUSE OF QUALITY) تدوین استراتژی به عنوان نخستین در انجام برنامه ریزی های راهبردی در زمینه اصلی ترین سرمایه سازمان که همان منابع انسانی می باشد، میسر می گردد.

6

مقدمه

- بسیاری از محققین معتقدند که گسترش و اجرای استراتژی های تدوین شده منابع انسانی می تواند به سازمان کمک کند تا خدمات و کالاهای با کیفیت ارائه دهد و به مقاصد و اهداف اجرای خود دست یابد. منابع انسانی به ویژه در مشاغل تخصصی، به عنوان موتور محرکه طرح های استراتژیک سازمان های امروز به شمار می رود که مدیریت آن نیازمند رویکردی استراتژیک می باشد تا بتوان مجموعه ای منسجم، کارا و اثربخش از سیاست ها و برنامه های فرایند مدیریت منابع انسانی سازمان تدارک دید.

- هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انکیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است و هدف از ان ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط های غالبا پرتلاطم است. بدین ترتیب، نیازهای کاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تامین می شود.
- از نگاهی دیگر اهدافی کلی که در انجام یک مطالعه ترکیبی از رویکرد QFD و برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی نهفته می باشد به شرح زیر است:

- ۱) بررسی نیروی انسانی موجود در سازمان در بخش اداری از نظر فنی، ادراکی و انسانی
- ۲) کشف میزان پاشخگویی این منابع انسانی به نیازها و خواسته های سازمان و دریافت کنندگان خدمات
- ۳) بررسی کاستی ها و مزایای نیروی انسانی موجود و ارائه راهکار نه منظور برنامه ریزی توسعه ای و آموزشی در جهت پاسخ گویی به نیازها و خواسته های ارضا نشده
- ۴) تعیین ویژگی های مورد نیاز نیروی انسانی به منظور بهبود و توسعه مستمر
- ۵) بررسی میزان کارایی رویکرد QFD در فرایند تدوین استراتژی
- در این قسمت با هدف مانوس شدن خواننده با ادبیات موضوع برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با استفاده از رویکرد QFD به بیان تعاریفی مختصر راجع به هر یک از این موضوعات پرداخته می شود.

استراتژی منابع انسانی

فرد آر دیوید

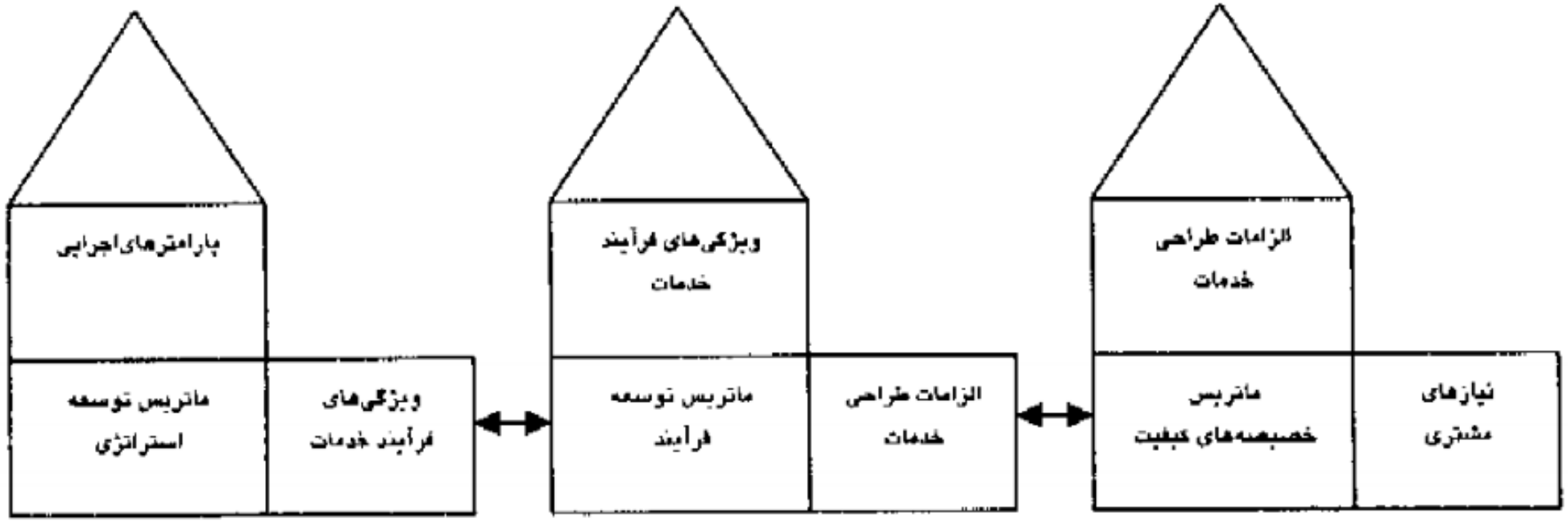
- مدیریت استراتژیک (STRATEGIC MAANGMENT) بر نظارت و ارزیابی فرصت ها و تهدید های خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تاکید دارد فرد آر دیوید معتقد است مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین اجرا و ارزیابی تصمیمات چندگانه ای که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد.
- تدوین استراتژی(Strategy making) به عنوان گام اول برنامه ریزی استراتژیک عبارتت است از شناسایی عوامل محیطی خارجی سازمان شامل تهدیدات و فرصت های محیط بیرونی و نیز کشف عوامل داخل سازمانی مانند قوت ها و ضعف های سازمانف تعیین هدف های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی ها گوناگون وو انتخاب استراتژی های خاص در فعالیت ها

- اما موضوع تدوین استراتژی در مقاله فعلی، منابع انسانی می باشد. منبعی که اهمیت خود را در سال های اخیر بر همگان روشن ساخته باعث ایجاد مزیت رقابتی در بسیاری از سازمان ها گردیده است.
- مدیریت منابع انسانی را شناسایی اتخاب، استخدام و تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند. از سوی دیگر برای مدیریت منابع انسانی مجموعه ای از نتایج را بیان نموده اند که عبارت است از:
- ۱- تولید و کارایی بیشتر
- ۲- افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان
- ۳- ایجاد جوی مساعد و مطلوب در سازمان

- استراتژی منابع انسانی به این سوال پاسخ می دهد که آیا شرکت یا سازمان باید تعداد زیادی نیروی کم مهارت را برای انجام کارهای تکراری استخدام کند و پس از آن پایان کار آنان را اخراج کند یا از افراد کارآموزده و ماهر در بلند مدت استفاده کند.

انجام کارهای تکراری

- انچه جانسون و شولز به عنوان سه بخش کلیدی استراتژی معرفی کرده اند عبارت است از:
- الف- تعریف حیطه و دامنه فعالیت های سازمانی در محیط خاصی که با آن مواجه می شود.
- ب) همسان کردن نیازهای مشتری و بازار با قابلیت های منابع جهت تعیین مسیر بلند مدت آنها
- ج- نقشی که ذی نفعان داخلی و خارجی سازمان در ارائه استراتژی دارند.


پارامترهای اجرایی
ماتریس توسعه استراتژی
ویژگی‌های فرآیند خدمات
ویژگی‌های فرآیند خدمات
ماتریس توسعه فرآیند
الزامات طراحی خدمات
الزامات طراحی خدمات
ماتریس خصیصه‌های کیفیت
نیازهای مشتری

مزایا نسبت به سایر مدلها	نقاط ضعف
الف: مشتری‌گراست ب: مقدار قابل توجهی داده کلامی جمع‌آوری می‌کند. ج: در کاهش زمان و هزینه‌های اجرایی موثر است. د: به طراحی کیفیت در خدمات توجه دارد. هـ: داده‌ها را به روشی منطقی سازماندهی میکند. و: مناسبات مشتری و سازمان را تقویت می‌کند. ز: باعث افزایش رضایت مشتری می‌گردد.	ح: ابهام در ندای مشتری ط: نیاز به جمع‌آوری و تحلیل مقادیر قابل ملاحظه‌ای از داده‌های نظری دارد. ی: وارد کردن دستی داده‌های مشتری در خانه کیفیت وقت‌گیر و دشوار است. ک: تحلیل QFD غالبا بعد از HOQ اول متوقف می‌شود. ل: خانه کیفیت ممکن است بسیار بزرگ و پیچیده شود. م: تعیین مقادیر هدف در روش QFD غیردقیق است. ن: QFD روشی کیفی است.

رویکرد QFD

- QUALITY Fucntion Development(QFD) یک ابزار کنترل فراگیر است که مخصوصا به منظور براورده ساختن نیازهای مشتریان به کار گرفته می شود(کوهن ۱۹۹۵) آکائو (۱۹۹۱) QFD را به عنوان روشی برای طراحی کیفیت به منظور ارضای مشتری و ترجمه تقاضاهای مشتری به اهداف طرح و نقاط اصلی تضمین کیفیت تولید معرفی می کند.

ترجمه تقاضاهای مشتری به اهداف طرح

- QFD از ماتریس های ترکیبی برای مرتبط ساختن خواسته های مشتری، الزامات طرح، مقادر هدف و عملکرد رقابتی استفاده می کند. این روش از طریق تحقیق در نیازهای گفته و ناگفته مشتریان کارکنان مدیران و بزرگان سازمان و ترجمه آنها به صورت خدمات قابل اجرا و انتقال آن در سازمان تمرکز دارد. در این روش ابتدا خواسته های مشترین و مخاطبین سازمان و خود سامان به صورت دقیق شناسایی و تحلیل شده و سپس همان خواسته ها را در قالب محصول و خدمات مورد نظر به مشتری ارائه می دهند (کزاری، ۱۳۸۷، ص ۶۲)

- جهت استفاده از QFD در تدیون استراتژی ها ابزارهایی برای تدوین و اجرای اثربخش استراتژی ها وجود دارد. فرایند تدین استراتژی منابع انسانی از طریق رویکرد QFD استراتژی سازمان را به کار روزانه نیل به اهداف سامان مرتبط می سازد. این فرایند مجموعه ای ترکیبی از اهداف استراتژیک و کنترل روزمره کار است. به عبارت دیگر پس از آن که مدیریت ارشد استراتژی ها و کنترل روزمره کار است. به عبارت دیگر پیش از آن که مدیریت ارشد استراتژی و خط مشی های سازمانی را ایجاد کرد. آنها به فعالیت های مشخص با جزییات بیشتر و اهداف انضمامی ترجمه می شوند. اهداف عملیاتی در هر سطح مفروض شرکت به اهداف سطح بالاتر مرتبط می شوند. در واقع این رویکرد سیستمی از اشکال و قوانین است که سازمان را به تحلیل موقعیت ها، خلق طرح های بهبود، پیشبرد، کنترل های اجرایی و اقدام به فعالیت های مناسب تشویق می کند

مدل تحقیق

- مدل تحقیق عبارت است از روندی که محقق به منظور انجام پژوهش خود انتخاب می نماید. این مدل می تواند تقلیدی و یا محقق ساخته و یا ترکیبی از هر دو باشد. مدل تحقیق حاضر از نوع ترکیبی می باشد. به عبارتی محقق با استفاده از ابزار QFD مدل پیش آزموده هوشین کاتری در تدوین استراتژی خدمات به کشف ندای مشتریان (VOC) و استخراج ویژگی های عملکردی بر اساس پرسشنامه های اولیه و ثانویه تجدید نظر شده) می پردازد. پس از آن با استفاده از نتایج بدست آمده و جا گذاری این نتایج در مدل یکپارچه ارائه شده به تعیین موقعیت مربوطه به برنامه ریزی استراتژیک و تدوین استراتژی منابع انسانی می پردازد. شایان ذکر است تدوین استراتژی مذکور در دو زیر سیستم تامین نیروی و ارزیابی عملکرد و پاداش به صورت تفصیلی و مشروح بیان می گردد و از پرداختن به زیر سیستم روابط کارکنان خودداری می شود.

مدل مذکور به شرح زیر است:

- الف- جمع اوری داده های اولیه در مورد موقعیت سازمان و کشف ویژگی های نیروی انسانی و استخراج خواسته های منابع انسانی با استفاده از منابع کتابخانه ای و نظر مدیران و معاونان سازمان
- ب- استخراج ویژگی ها وخواسته های اساسی و تلخیص آن بر اساس بیشترین تکرار و اولویت بندی انها
- ج- توزیع پرسشناه ثانویه برای اولویت بندی نهایی ویژگی ها و خواسته های اساسی از نیروی انسانی شاغل در سازمان به منظور تعیین ایده آل ها و عملکرد واقعی و ویژگی های نیروی انسانی.
- د- تطبیق نتایج استخراجیٔ شده از روش QFD (ویژگی های اساسی نیروی انسانی و درصد اهمیت آنها در براورده کردن خواسته ها) با مدل هدف در تدوین استراتژی
- ه- استرخارج استراتژی های مناسب بر اساس موقعیت بدست آمده برای سازمان از طریق مدل هدف

مراحل پژوهش

- این مقاله با تکیه بر یک پژوهش دانشگاهی و بنا به در خواست سازمان حمل و نقل و پایانه های کشور تهیه گردیده سات. گام های پژوهش مذکور با مطالعت هوشیت در تدوین استراتژی خدمات منطبق خواهد بود که با استفاده از مرحله اول رویکرد مذکور (که شامل ۶ گام است) به تدوین استراتژی منابع انسانی پرداخته می شود. گام های این مرحله به شرح زیر است(عباسی و یزدان پناه، ۱۳۸۱)
- ۱- تحقیق در ادبیات موضوع
- ۲- طوفان ذهنی گروه تمرکز
- ۳- تحلیل وقایع بحرانی
- ۴- تکوین ماتریس روابط (توسعه نداهای مشتریان)
- ۵- اجرای پیمایش ساخت یافته
- ۶- توسعه خانه کیفیت

گام ۱: تحقیق در ادبیات موضوع

- این گام شامل کسب طالاعات پیش زمینه ای از ادبیات امار و گزارش های مستد راجع به منابع انسانی موجود در سازما(سازمان حمل و نقل و پایانه های کشور، پایانه های حمل و نقل بار، مسافر و ...) می باشد. این گام همچنین کلیه ابعاد موضوع و نیز محدودیت ها و مشکلات به وجود آمده در تحقیقات مشابه قبلی و نیز مسائل پیش رو در تحقیق کنونی را مد نظر قرار می دهد.

- برای این منظور فهرست اولیه ای از ابعاد ویژگی های منابع انسانی به منظور تدوین استراتژی با استفاده از رویکرد QFD بر اساس مستندات گذشته و نیز نظرات مطرح شده توسط گروه متمرکز تهیه گردید. این ابعاد برای تسهیل پیشبرد طوفان ذهنی پروهش خبرگان و تحلیل وقایع بحرانی کشف نقاط کلیدی در فعالیت های مورد انتظار از کارکنان استفاده گردید.

گام دوم : طوفان ذهنی گروه متمرکز

- طوفان ذهنی (Brain storming) به عنوان یکی از رویکرد های مطرح مدیریتی سازمان ها را در خلق نظارت و ایده های نوین و بهره برداری از آنها توانمند می سازند. لذا برای انجام گام دوم این پژوشه تعدادی از مدیران سازمان و نیز اساتید محترم دانشگاه به عنوان گروه تمرکز (Focus Group) و خبرگان ممابع انسانی برای یکپارچه سازی طالاعات و مطالب مورد نیاز و همچنین آزمایش مجدد فهرست های اولیه استخراج شده، به صورت فردی و گروهی دعوت شده مورد مصاحبه قرار گرفتند.

- سپس بر اساس پرسشناهم آماهد شده اولیه توسط محقق، ابعاد و جنبه های گسترده ای از ویژگی های منابع انسانی برای نظر سنجی از ارائه کنندگان خدمات (منابع انسانی) شامل گروه تمرکز و سایر مدیران و معاونان و کارکنان سازمان تعریف گردید. در این گام با توجه به نظرات و پیشنهادات ارائه شده توسط گروه تمرکز مطالب و ابعاد و نظرات و پیشنهادات گسترده ای راجع به منابع انسانی جمع آوری گردید که خود نیازمند تلخیص و تفکیک می باشد.

تلخیص و تفکیک

گام سوم: تحلیل وقایع بحرانی (ویژگی ها و عملکرد های اساسی مرد انتظار از نیروی انسانی

- این گام برای تهیه و تدوین فهرست جامعی از ابعاد و ویژگی های منابع انسانی به کار گرفته شد. همان گونه که پیش از این نیز گفته شود این ابعاد از دامنه گسترده ای برخوردار بوده و نیازمند تلخیص می باشد. برای این منظور در مرحله اول تعداد ۳۰ پرسشنامه در میان گروه تمرکز (مدیران و معاونان سازمان) توزیع گردید. پس از جمع آوری و استخراج نتایج این پرسشنامه ویژگی های اساسی منابع انسانی بدون توجه به اولویت آنها به شرح زیر تعیین گردید. (تعدادی از موراد زیر به عنوان نمونه ذکر گردیده است)
- ۱- اطاعت و تبعیت از ساختار
- ۲- دقت و نظم در کار
- ۳- تعهد به اصول دینی

- ۴- توانایی کار با کامپیوتر و نرم افزارهای مربوط
- ۵- سوابق کاری مرتبط با شغل فعلی
- ۶- مهارت در کسب و انتقال مفاهیم
- ۷- قدرت یادگیری سازمان
- ۸- رشته و تحصیلات
- ۹- اداره امو مربوط به کار خود
- ۱۰- دانش زبان خارجه
- ۱۱- خلاقیت و نوآوری

- شایان ذکر است برای روشن شدن هر یک از ابعاد ویژگی ها و توانایی های منابع انسانی نمونه هایی از توانایی های مورد انتظار بیان گردیده است

ردیف	ابعاد ویژگی های منابع انسانی	نمونه هایی از ویژگی های منابع انسان
	خود مدیر بودن	۱- خودانگیزشی ۲- خودکنترلی ۳-توانایی تصمیم گیری ۴- انعطاف پذیری ۵- اعتماد به نفس
	توانایی کار با کامپیوتر	کار با نرم افزارهای اداری عمومی کار با اینترنت کار با نرم افزار اتوماسیون اداری
	داشن زبان خارجه	خواندن مطالب لاتین درک مطلب ترجمه مکالمه

رشته و تحصیلات دانشگاهی	محل اخذ مدرک تحصیلی شهر و دانشگاه سطح نحصیلات معدل مدرک تحصیلی	
تعهد به اصول دینی	۱- وجدان کاری ۲- تلاش و پشتکار ۳- رعایت حق و انصاف ۴- ایثار و از خودگذشتگی	
سوابق کاری مرتبط با شغل فعلی	۱- تعداد سال ۲- محل اشتغال ۳- نوع کار ۴- میزان موفقیت	
خلاقیت و نواوری	کشف روش های انجام امور حدف راه های کهنه اضافی و مضر استخراج علم و مطلب جدید	

قدرت یادگیری سازمانی	یادگیری سازمانی اجرای امور یاد گرفته شده	
مهارت در کسب و انتقال مفاهیم	برخورد مناسب با مراجعین و خوشرویی توجه به صحبت های مراجعین پاسخ گویی به مراجع و پیگیری کار او	
پیرو بودن و تبعیت از ساختار	۱- اطاعت از ساختار اداری و	

گام چهارم: طراحی ماتریس روابط ندای مشتری(VOC)

- در قسمت دیگری از پرسشنامه اولیه و در تحلیل وقایع بحرانی بر مبنای نظرات گروه تمرکز به عنوان افراد مطلع از خواسته ها و تقاضاهای استفاده کنندگان از خدمات سازمان نتایجی به شرح زیر استخراج گردیده است . بر این اساس بیشترین خواسته ها تقاضاها از نیروی انسانی شاغل در سازمان های خدماتی به ویژه سازمان حمل و نقل و پایانه های کشور به شرح زیر موارد زیر است که به دلیل کثرت این موارد به تعدادی از آن ها پرداخته می شود:
- ۱- تکریم ارباب رجوع و رعایت احترام در پاسخ گویی و انجام امور مراجعین
- ۲- کاهش دوباره کاری و جلوگیری از اتلاف وقت مراجعین از طریق مشارکت داخلی به منظور ایجاد سرعت و رضایت برای استفاده کنندگان از خدمات یا رعایت اصول اداری و سازمانی

- ۳- کاهش کاغذ بازی اداری و استفاده از اتوماسیون اداری و سیستم های نوین اداری و رایانه ای به منظور افزایش سرعت انجام امور
- ۴- سرعت در انجام امور
- ۵- درک صحیح از اهداف و ماموریت های سازمان
- ۶- آشنایی به شرح وظایف خود در ساختار سازمانی
- ۷- بهبود و توسعه راه ها و ایجاد رضایت در استفاده کنندگان از خدمات این سازمان
- ۸- حذف نقاط حادثه خیز به منظور کاهش تلفات جاده ای و نیز کاهش هزینه های مادی و معنو و افزایش رضایت استفاده کنندگان از راه ها و جاده ها

- ۹- افزایش برنامه های آموزشی به منظور ارتقای فرهنگ استفاده از راه ها و فرهنگسازی
- ۱۰- راهنمایی و اطلاع راسنی به روز
- ۱۱- توانایی پاسخگویی به مراجعان خارجی و برقراری ارتباط با آنها
- به منظور ترجمه نیازها و خواسته های مورد انتظار استفاده کنندگان از خدمات سازان (ندای مشتری) به خصیصه های نیروی انسانی یک تحلیل همبستگی از عوامل و ویژگی های منابع انسانی قبل از کنترل و بررسی پرسشنامه ها انجام گرفت.

- در نتجه کلیه عوامل ذکر شده از پرسشنامه دوم منتج از پرسشنامه اول و نظرات مدیران و خیرگان سازمان و اسایتد دانشگاه می باشد. نمونه ای از یک ماتریس ندای مشتری در شکل بعد ترسیم شده است.

ویژگی ها و اهداف منابع انسانی خوسته ها و تقاضاها از نیروی انسانی شاغل در سازمان	درصد اهمیت	سلامت روحی و روانی	دقیق بودن و نظم در کارها	اطاعت و پیروی(پیرو بودن) از ساختار مدیریت	تحصیلات دانشگاهی(رشته و مقطع)	سوابق کاری مرتبط قبلی	سوابق زبان خارجه عمومی و تخصصی	توانائی کار با کامپیوتر و اینترنت و نرمافزارها و اتوماسیون	تعهد به اصول دینی، وجدان کاری، ایثار و از خودگذشتگی	مهارت در کسب و انتقال مفاهیم به دیگران	توانائی یادگیری سازمانی	خلاقیت و نو آوری	اداره امور مربوط به کار خود
کاهش دوباره کاری در انجام امور مراجعان													
کاهش کاغذبازی اداری													
تکریم ارباب رجوع(روابط عمومی) - از نظر برخورد مناسب و خوشرویی - توجه به مشتری و خواسته ها و صحبتهای او - پاسخگویی به ارباب رجوع													
در انجام کارها سرعت عمل مناسب داشته باشد													
راهنمایی و اطلاعرسانی به دور راجع به وضعیت راهها و قوانین و مقررات داخلی و خارجی به ارباب رجوع													
افزایش برنامه های آموزشی عمومی از طریق رسانه ها برای رانندگان													
درک صحیح از اهداف و مأموریتهای سازمان													
آشنایی بر شرح وظایف خود در ساختار سازمانی													
توانایی پاسخگویی به مراجعان و مخاطبان خارجی													
بهبود و توسعه راه ها از نظر روساختها و زیرساختها و روشنایی و گستردگی در سراسر کشور													
کشف و حذف نقاط حادثه خیز و کاهش تلفات جاده ای													
وزن دهی نسبی													
درصد													

- در این قسمت به منظور استخراج اطلاعات تکمیل شده ارتباط بین ابعاد کلی ویژگی های منابع اسنانی با خواسته ها از نیروی انسانی سازمان از یک پرسشنامه ساخت یافته (جدول ۲ بعدی روابط ندای مشتری) استفاده گردید.

- این پرسشنامه ی ثانویه به تفکیک نیروهای متخصص سازمان و نیز نیروی های شاغل در بهش های ستادی ساده سازمان طراحی و توزیع گردید. همچنین فرض گردید که کلیه اعضای گروه متر کز(مدیران و معاونان) و کارکنان سازمان از خواسته ها و انتظارات مصرف کنندگان و استفاده کنندگان از خدمات ارائه شده توسط سازمان مطلع هستند.

- برای این منظور تعداد ۱۵۰ پرسشنامه در سازمان توزیع گریدد که از این تعداد ۱۲۲ پرسشنامه بازگشت داده شد از تعداد ۱۲۲ مورد پرسشنامه بازگشت شده ۶۸ مورد مربوط به نیروهای متخصص سازمان و ۵۵ مرد مربوط به کارکنان شاعل در بخش اداری و ستادی سازمان می باشد.
- در بخش بندی اولیه از نیروهای متخصص با عنوان منابع اساسی و پایه ای نام برده می شود و از نیروهای ستادی ساده کم تخصص با عنوان نیروهای ساده یا عمومی یاد می شود.
- در پرسشنامه دوم از طیف باز لیکرت ۴ گزینه ای (۰و ۱و ۳ و ۹) استفاده گردید که در طیف اخر عدد صفر به معنی بی اثر ۱= کم اثر ۳= متوسط ۹= زیاد می باشد. این طیف برای ایجاد معنا داری در جواب پاسخ دهندگان ایجاد گردید.

گام ۶» تکوین و توسعه خانه کیفیات

- از نتایج پرسشنامه ثانویه اهمیت و اولویت هر یک از ویژگی های منابع انسانی و میزان ارتباط این ویژگی ها با خواسته ها و انتظارت از منابع انسانی به دست آمد. از ضرب هر اولویت در میزان ارتباط مذکور و سپس جمع مقادیر به دست آمده در هر ستون به نتایجی درباره هر ویژگی نیروی انسانی برای نیروهای عمومی و متخصص دست یافتیم.
- ویژگی های مهم منابع انسانی بر اساس ۳ کمیت به دست آمده از بیشترین به کمترین اولویت تعیین شد. بر اساس آن برای هر یک از بخش های نیروهای ستادی ساده و نیروهای متخصص به تدوین استراتژی پرداخته شد.

نیروهای متخصص + نیروهای ستادی ساده

- در واقع با ارزییابی اهمیت و سنجش وضعیت اقدامات به عمل آمده در زمینه ویژگی های منابع انسانی یک خانه کیفیت برای سازمان حمل و نقل تکمیل گردید. این گام از بعد ترجمه ندای مشتریان (VOd) به استراتژی های بهوبد و طرح های عملیاتی بسیار مهم است.
- بر اساس نتایج استخراج شده در بخش نیروهای عمومی و تخصصی سازمان ویژگی های اساسی به ترتیب اولویت به شرح زیر است:

ردیف	ویژگی های منابع انسانی	اولویت در بخش نیروهای عمومی	اولویت در بخش نیروهای تخصصی
۱	قدرت یادگیری	۸	۷
۲	مهارت در کسب و انتقال مفاهیم	۶	۸
۳	ادارهٔ امور مربوط به خود	۹	۱
۴	خلاقیت و نوآوری	۱۱	۳
۵	تعهد به اصول دینی	۳	۹
۶	توانایی کار با کامپیوتر	۵	۵
۷	تسلط به زبان خارجه	۱۰	۴
۸	سوابق کاری مرتبط	۴	۶
۹	تحصیلات مرتبط	۸	۲
۱۰	تبعیت از ساختار	۱	۱۱
۱۱	نظم در کار	۲	۱۰

- بر اساس نتایج استخراج شده، اولویت خواسته ها از نیروی انسانی متخصص و ساده سازمان از ۱ تا ۸ به شرح زیر است:

ردیف	خواسته ها و تقاضاها	اولویت در بخش نیروهای عمومی	اولویت در بخش نیروهای تخصصی
۱	کاهش دوباره کاری	۲	
۲	کاهش کاغذبازی	۳	
۳	تکریم ارباب رجوع	۱	۷
۴	سرعت در انجام کار	۴	
۵	اطلاع رسانی به روز	۷	۴
۶	افزایش برنامه های آموزشی		۳
۷	درک اهداف سازمان	۵	۵
۸	آشنایی با شرح وظایف و ساختار سازمانی	۶	۶
۹	پاسخگویی به مراجعان و مخاطبان	۸	۸
۱۰	توسعه راه ها و زیربناها		۲
۱۱	حذف نقاط حادثه خیز		۱

- به این ترتیب با توجه به اهدافس ازمان خواسته ها و تقاضها از نیروی انسانی شاغل در سازمان و ویژگی های اساسی سازمان در بخش نیروهای ساده عمومی و تخصصی به تدوین استارتژی منابع اسنانی در هر بخش پرداخته می شود. شایان ذکر است این تدوین استراتژی علی رغم وجود زیر سیستم های تامین نیروی ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط کارکنان تنها در مورد دو زیر سیستم تامین نیرو و ارزیابی عملکرد و پاداش متمرکز خواهد بود.
-

- در این مرحله و پس از کسب نتیاج اولیه از پرسشنامه های جمع آوری شده نیاز به تحلیل نهایی نتایج به منظور تعیین استراتژی متناسب با هر بخش از منابع انسانی وجود دارد. با توجه به سه راهکار پیش رو برای تحلیل نتایج مذکور ابتدا به بررسی مزایا و معایب هر یک پرداخته می شود.

روش اول

- شرح روش در این روش ویژگی های به دست امده از وضعیت سازمان در حوزه منابع انسانی و در مدل هدف ووسیله که توسط بامبرگر و مشولم طارحی گردیده قرار داده می شود و نتایج به صورت تطبیقی استخراج می گردد.
- مزایا: نتایج از پایایی و روایی مناسبی برخوردار است.
- معایب فاز دوم رویگرد هوشین کارنری به دلیل خارج شدن از دامنه تحقیق تحقق نیافته است.
- نتیجه : گزینه استراتژیک متعهدانه برای نیروی انسانی متخصص و گزینه استراتژیک پدرانه برای نیروی انسانی سده و عمومی پیشنهاد می گردد.

روش دوم

- شرح روش : در این روش برای هر یک از ویژگی های مناب انسانی در بخ شنیروهای عمومی و تخصصی بر ساس اولویت بدست آمده استراتژیی های توصیه شده و در هر یک از زیر سیستم ها بر مبنای آن استراتژی سیاست گذاری می گردد.

- میزان ارتباط مستقیم سرمایه گذاری با استراتژی و اجرا و سرعت در امر تدوین استراتژی منابع انسانی در سازمان

- معایب (۱) عدم تطابق استراتژی منابع انسانی با استراتژی جامع سازمان و نیز غیر علمی بودن نتایج به دست آمده
- (۲) عدم وجود مسنداتی برای تایید صحت انجام این کار و لذا پایین بودن پایایی و روایی تحقیق
-

- نتایج علی غم غی رعلمی بودن استفاده از گزینه استراتژیک متعهدانه برای نیروی انسانی متخصص و گزینه استراتژیک متعهدانه برای نیروی انساین متخصص و گزینه استراتژیک پدرانه برای نیروی انسانی ساده و عمومی می باشد.

روش سوم

- شرح روش: در یان روش ویژگی های اساسی منابع انساین به دست آمده در SRP (STRATEGIC RESOURCE PLANNING) های فرعیو اصلی مدل یکپارچه توسعه یافته مورد توجه قرار گرفته و بر اساس نتایج ان مقعیت استراتژیک سازمانن در بعد منابع انسانی قابل تشخیص خواهد بود.
- مزایا: نتایج از پایایی و رویای مناسبی برخوردار است
- معایب: مشف SRP های فرعی و اصلی مدل یکپارچه توسعه یافته دشوار بوده و خود نیازمند انجام تحقیق مشابهی می باشد.
- با وجود ان که نتایج به دست امده از هر سه بخش تاییدی بر صنعت استفاده از استراتزژ متعهدانه برای نیروهای متخصص و استفاده از استراتژی پدرانه برای نیورهای عمومی و ساده می باشدَ. اما بر اساس توضیحات بالا، در این پژوهش به دلیل افزایش پایای و روایی تحقی نتایج به دست آمده از مراحل قبل، ویژگی های اساسی مورد انتظار از کارکنان شاغل در سازمان (سازمان حمل و نقل و پایانه های کشور) را در جدولی ه تحت عنوان مدل هدف و وسیله توسط بامبرگر و مسولم طراحی گردیده است قرار می دهیم(روش اول)

- بر این اساس در ستون اول ویژگی های اساسی مورد انتظار از کارکنان تحت عنوان هدف قرار می گیرد. از همخوانی بین ویژگی های بدست امده یا مدل هدف و سپس قرار دادن مقادیر آنها، گزینه استراتژیک منابع انسانی به دست می آید.

دستاوردهای پژوهش

- حال نتایج به دست امده از مراحل قبل در مورد ویژگی های اساسی مرد انتظار از کارکنان شاغل در سازمان حمل و نقل و پایانه های کشور را در جدولی که تحت عنوان مدل هدف و وسیله توسط بامبرگر مشولم طراحی گردیده است قرار می دهیم. به عبارتی دیگر با استفاده از جدول تفاوت گزینه های استراتژیک منابع انسانی از لحاظ ویژگی های مودر انتظار از کارکنان (جدول هدف) در مورد هر یک از زیر سیستم های تامین نیروی انسانی و نیز ارزیابی عملکرد و پاداش. توصیه های کلی انجام می گیرد. پس از آن به ریز جزییات پرداخته شود.

ردیف	ویژگی های منابع انسانی در مدل QFD	ویژگی های مورد انتظار از کارکنان در مدل هدف	میزان نیروهای تخصصی	رتبه	میزان نیروهای عمومی	رتبه
۱ ۱ ۳	خلاقیت ونوآوری نظم در کار تبعیت از ساختار	خلاقیت و نوآوری انتظار برای عملکرد انتظار برای عملکرد	بسیار زیاد زیاد زیاد	۲ ۱۰ ۱۱	تا اندازه ای متوسط شدید	۱۱ ۲ ۱
۲ ۵ ۴	اداره امور مربوط به کار خود قدرت یادگیری مهارت در کسب و انتقال مفاهیم	اعمال کنترل میزان مهارتهای مختلف میزان مهارتهای مختلف	حور مدار بالا بالا	۱ ۷ ۸	شدید متوسط متوسط	۱ ۸ ۶
۷ ۸ ۹	تعهد به اصول دینی تسلط به انگلیسی توانایی کار با کامپیوتر	تعهد به سازمان شایستگی و مهارت میزان مهارتهای مختلف	بالا زیاد بالا	۱ ۲ ۵	متوسط متوسط و مناسب متوسط	۳ ۱۰ ۵
۱۰ ۱۰ ۱۱	سوابق کاری مرتبط سوابق کاری مرتبط تحصیلات مرتبط	نگرش به سازمان سرعت انعطاف پذیری شایستگی	پایبندی به سازمان متوسط زیاد	۶ ۶ ۲	سازمان جنبهٔ ابزاری دارد محدود متوسط	۳ ۴ ۷
		گزینه استراتژیک منابع انسانی	استراتژی متعهدانه		استراتژی پدرانه	

- (در ستون اول ویژگی های اساسی مورد انتظار ازکارکنان تحت عنوان هدف قرار می گیرد از هم خوانی بین ویژگی های بدست امده با مدل هدف و سپس قرار دادن مقادیر آنها گزینه استراتژیک منابع انسانی بدست می آید)
- با توجه به گزینه های استراتژیک به دست آمده در نگرش هدفدر مورد ویژگی های منابع انسانی و قرار دادن آنها در زیر سیستم های مرتبط به منابع انسانی نحوه برخورد در هر زیر سیستم مشخص می گردد. به عبارتی از طریق مدل وسیله که توسط بامبرگرو و مشولم طراحی شدهاست(اعرابی، ۱۳۸۱) نحوه عملکرد در هر گزینه استراتژیک مشخص می شودو جدول زیر به بررسی کامل زیر سیستم تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکردو پاداش و روابط با کارکنان به صورت مختصر پرداخته است.

ویژگی های سیستم منابع انسانی(وسیله ها)		گزینه های استراتژیک	
		استرتژی متعهدانه برای نیروهای متخصص	استراتژی پدرانه برای نیروهای عمومی
زیر سیستم تأمین نیروی انسانی	فرآیند انتخاب توسعه مسیر شغلی، نحوه تأمین و اتقای نیرو، انعطاف پذیری	با دقت زیاد	با مقداری دقت
		گسترده	متوسط
		توجه زیاد به داخل	تا اندازه ای توجه به داخل
		زیاد	کم
زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش	رویکرد اصل برابری مبنای پرداخت، میزان کمک به کارکنان استفاده از سیستم های عملکرد	داخلی	داخلی
		مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی	مشارکت محدود در سود و پرداخت شرطی مبتنی بر گروه
		زیاد	زیاد
		گسترده با بازخورد ۳۶۰ درجه	محدود
زیر سیستم روابط کارکنان	مشاغل، ویژگی چند وظیفه ای فرصت مشارکت کارکنان، تیم های کاری، نوع کنترل، ابزار کنترل، رسیدگی به شکایات، اتحادیه کارگری	گسترده غنی و خود مدیریتی	محدود
		به صورت گسترده	محدود
		زیاد	محدود
		خود مدیریتی	محدود
		بازده	فرآیندی
		فرهنگ سازمانی	سرپرستی
		دارای سیستم قوی	دارای سیستم قوی
		توعی اتحادیه وجود دارد	وجود دارد

- با توجه به جدول بالا کلیات عملکرد بر اساس نوع نیرو و نوع زیر سیستم تعیین و پیشنهاد می گردد. با توجه به گزینه های استراتژیک به دست آمده در نگرش هدف به ویژگی های منابع انسانی و قراردادن انها در زیر سیستم های مربوط به منابع انسانی نحوه برخورد در هر فرم سیستم مشخص می گردد.

ویژگی های سیستم منابع انسانی(وسیله ها)		گزینه های استراتژیک	
		استرتژی متعهدانه برای نیروهای متخصص	استراتژی پدرانه برای نیروهای عمومی
زیر سیستم تأمین نیروی انسانی	فرآیند انتخاب توسعه مسیر شغلی، نحوه تأمین و اتقای نیرو، انعطاف پذیری	با دقت زیاد	با مقداری دقت
		گسترده	متوسط
		توجه زیاد به داخل	تا اندازه ای توجه به داخل
		زیاد	کم
زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش	رویکرد اصل برابری مبنای پرداخت، میزان کمک به کارکنان استفاده از سیستم های عملکرد	داخلی	داخلی
		مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی	مشارکت محدود در سود و پرداخت شرطی مبتنی بر گروه
		زیاد	زیاد
		گسترده با بازخورد ۳۶۰ درجه	محدود
زیر سیستم روابط کارکنان	مشاغل، ویژگی چند وظیفه ای فرصت مشارکت کارکنان، تیم های کاری، نوع کنترل، ابزار کنترل، رسیدگی به شکایات، اتحادیه کارگری	گسترده غنی و خود مدیریتی	محدود
		به صورت گسترده	محدود
		زیاد	محدود
		خود مدیریتی	محدود
		بازده	فرآیندی
		فرهنگ سازمانی	سرپرستی
		دارای سیستم قوی	دارای سیستم قوی
		توعی اتحادیه وجود دارد	وجود دارد

محورهای استراتژیک زیر سیستم تأمین نیروی انسانی			استراتژی متعهدانه(برای مشاغل اساسی و پایه ای)	استراتژی پدرانه(برای مشاغل ساده)
محور اصلی		جذب نیروی داخلی و یا جذب نیری خارچی	جذب نیروی داخلی(حقوق بگیر)	جذب نیرو از طریق آگهی روزنامه و... برای تأمین نیروی انسانی
کارمند یابی	پیام های کارمند یابی	اهمیت واقع گرایی	حیاتی	نسبتا کم
		تأکید پیام کارمندیابی	بر سازمان و مسیر شغلی	بر وظایف دولتی
	تلاش های کارمند یابی	گسترهٔ تلاش ها	محدود	زیاد
		سطح استانداردها	بالا	بالا
	روش های کارمند یابی	ترکیب روش ها	محدود	بالا
		رسمیت روش ها	غیر رسمی	رسمی
		مرجعه به موسسات بیرونی	درحد بسیا رمحدود	در حد بسیار محدود
گزینش	شخصی ها	نوع توانایی های مورد نیاز	بالقوه	بالفعل
		توجه به شغل و شایستگی ها	ترکیبی از شغل و شایستگی های بالقوه	شغل و شایستگی های فعلی
		سازگاری با فرهنگ سازمانی	توجه زیاد	توجه نسبی
	روش ها	تأکید بر روش های پیچیده گزینش	زیاد	نسبتا کم
	تصمیم گیری	گسترهٔ مشارکت تصمیم گیرندگان	متوسط	زیاد
		نحوهٔ تصمیم گیری	مقررات مربوطه متمرکز و تصمیم گیری غیر متمرکز	متمرکز
توسعه کارکنان		گسترهٔ توسعه	وسیع	نسبتا کم
		جنبه های مورد تأکید	مهارت، شایستگی و هنجارها	عملکرد
ارتقاء		گسترهٔ ارتقاء	وسیع	محدود
		شاخص ارتقاء	شایستگی بالقوه(توانایی، مهارت، دانش و توان بالقوه)	شایستگی بر اساس عملکرد جاری و حضور مرتب
خاتمه همکاری		میزان تأکید	تأکید زیاد بر ثبات	تأکید کم بر کاهش
		شاخص های ماندن در هنگام کاهش نیرو	داوطلبانه(تشویق به بازخرید)	بر اساس استحقاق

محورهای استراتژیک زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش		استراتژی متعهدانه(برای مشاغل اساسی و پایه)	استراتژی پدرانه(برای مشاغل ساده)
ویژگی های اصلی	داخلی یا خارجی	مختلط، با تأکید بر داخلی	داخلی
	میزان سهیم کردن در ریسک	مقداری	مقداری
	ریسک پذیری یا ریسک گریزی	تشویق به ریسک پذیری	تأکید بر ریسک پذیری
	پرداخت متغییر یا ثابت	تأکید متوسط بر پرداخت متعییر	تأکید نسبی بر پرداخت ثابت
	پرداخت مادی یا معنوی	معنوی	مادی
	مدیریت پرداخت	مختلط- متمرکز	نیمه متمرکز
	نحوه پرداخت	آشکار	محرمانه
برابری داخلی	مبنای پرداخت	مهارت یا شایستگی	شغل ومهارت ومیزان عملکرد
	گروه های پرداخت زیاد یا کم	کم	زیاد
برابری خارجی	مبنای پرداخت	برابر با بازار	برابر با بازار
برابری کارکنان	مبنای پرداخت	ارشدیت مهارت وعملکرد	عضویت و تا حدودی عملکرد
	پرداخت مبنی بر عملکرد فردی یا جمعی	تا حدودی فردای، بیشتر گروهی و واحد یا سازمان	فردای
	زمانبندی ارزیابی عملکرد پرداخت	بلند مدت	مختلط وترجیحاً کوتاه مدت
	پرداخت انگیزشی مبتنی بر افزایش شایستگی یا جایزه	مختلط، با توجه بیشتر به شایستگی	تمرکز بر جایزه برای حمایت
	سطح شرایط پرداخت های انگیزشی	بالا	متوسط
	احتمال دستیابی به شرایط پرداخت های انگیزشی	بسیار بالا	ضعیف
	میزان پراخت های انگیزشی	خیلی کم	بسیار زیاد
ارزیابی عملکرد	عینی یا ذهنی	ذهنی	مختلط
	مطلق یا نسبی	مختلط- متمایل به نسبی	مختلط متمایل به مطلق
	توزیع اجباری یا آزاد	آزاد	آزاد

SUMMERY

خلاصه و نتایج

- یکی از ویژگی های پایدار و قابل توجه در سازمان های موفق امروزی اتخاذ تصمیمات کوتاه مدت در قالب استراتژی های سازمانی پویا، سنجیده و بلند مدت می باشد. تشکیل استراتژی های پویای مابع انسانی به تداوم مزیت رقابتی در سازمان کمک کرده و از عهده چالش های فرا روی ناشی از تغییرات اجتماعی تکنولوژیکی و اقتصادی بر می آید.
- اما QFD رویکردی است که همزمان ویژگی های موضوع مورد نظر را که در این جا منابع انسانی می باشد با خواسته ها از منابع انسانی تطابق می دهد. در این رویکرد، از ضرب اولویت خواسته ها در ویژگی ها و جمعو تقسیم آنها میانگینی به دست می آید که بر مبنای آن می توان تعیین نمود چه ویژگی هایی بر اساس اولویت از اهمیت زیادی برخوردار می باشند.

- این مقاله با بازنگری فرایند QFD و تدوین استراتژی منابع انسانی آغاز شد. سپس شناسایی نیازهای مصرف کنندگان (استفاده کنندگان) را مطرح گردید. سرانجام تدوین استراتژی منابع انسانی در راستای تحقق استراتژی های وظیفه ای و کاری و سازمانی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. این مطالعه همچنین تدوین استراتژی منابع انسانی و رویکرد QFD را برای تعمیم رویکرد عملی جهت تدوین استراتژی منابع انسانی و رویکرد QFD را برای تعمیم رویکردی عملی جهت تدوین استراتژی منابع انسانی با یکدیگر ترکیب کرده و در نهایت پس از استخراج نتایج بر اساس ویژگی های اساسی منابع اسنانی به تدوین استراتژی منابع انسانی در سازمان حمل و نقل و پایانه های کشور پرداخت.

- در انتها با استفاده از جدول تفاوت گزینه های استراتژی منابع انسانی از لحاظ ویژگی های مورد انتظار از کارکنان(جدول هدف) در مورد هر یک از زیر سیستم های تامین نیروی انسای و نیز ارزیابی عملکرد- پاداش توصیه های کلی انجام گرفت. پس از ان به ریز جزییات پرداخته شد.
- آنچه از این پروژه به دست آمد پیشنهاد استفاده از استراتزی متعهد برای نیروهای متخصص و استفاده از استراژی پدرانه برای نیروهای ساده و ستادی است. در جداول بالا به صورت مشروح نحوه عملکرد متناسب سازمان و مدیریت در هر یک توضیح داده شده است.