

نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی در شرکتهای فعال در صنعت ساخت و ساز و چابکی سازمانی

مازیار حیدری کرد زنگنه^{۱*}

مینا جعفری^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۴/۲۱

چکیده

در عصر پدیده‌های تازه‌ها و نوآوری‌ها، تغییرات سریع محیطی، فرآیند جهانی شدن و رشد چشمگیر فناوری‌ها نسبت به گذشته، باعث رقابتی‌تر شدن شرایط بازار و ظهور نوع جدیدی از سازمانها شده است که توجه به ابعاد کلان و اساسی سازمانها جهت دوام در این رقابت امری بدیهی است. از سویی در سازمانهای هزاره سوم که هر لحظه شاهد تغییرات و تحولات لحظه به لحظه هستیم، لازمه ماندگاری و بقا، تشکیل گروهها و تیم‌هایی فعال و همدل می‌باشد که سازمانهای پروژه محور، نمونه بارز این نوع تیم‌ها و حلال مشکلات سازمانهای امروزی می‌باشد. سازمانهایی که خواهان بقا خود در عصر کنونی هستند می‌بایست، چابک بوده و توانایی کامیابی در محیط متغیر، بی‌ثبات و پیش‌بینی ناپذیر را داشته باشند. در واقع چابکی سازمانی، پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمانها و بنگاههای رقابتی امروزی است. سازمانهای فعال در حوزه ساخت و ساز به عنوان سازمانهای پروژه محور نیز از این قضیه مستثنی نبوده و برای کسب موفقیت و حضور در صحنه رقابت، بر عواملی که منجر به موفقیت آنها گردد، متمرکز می‌شوند. این سازمانها برای تکمیل موفقیت آمیز و اتمام پروژه‌های چندگانه خود، بیشترین تمرکز و توجه را بر فعالیت‌های کارگاه‌ها و سایت‌های پروژه دارند و چه بسا که در بسیاری از این سازمانها جایگاه و نقش مدیریت منابع انسانی نادیده گرفته می‌شود، در صورتی که مدیریت منابع انسانی، بر اقدامات و خدمات اثربخش و موثر مبتنی است که می‌توان با استفاده موثر از افراد به اهداف فردی و سازمانی دست یافت. این تحقیق از نوع تحقیق علمی - ترویجی و از لحاظ هدف کاربردی است، چراکه به دنبال شناسایی و حل مسأله در محیط کار می‌باشد و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای و استفاده از اطلاعات، مدارک و اسناد موجود می‌باشد.

واژگان کلیدی

صنعت ساخت و ساز، سازمانهای پروژه محور، چابکی سازمانی، مدیریت منابع انسانی

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی. (نویسنده مسئول: Maziyar.Heidari.K@gmail.com)

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی. (Mina.Jafari389@gmail.com)

۱. مقدمه

امروزه سازمانها و شرکتهایی در عرصه رقابت جهانی پیروز خواهد بود که نه تنها به محیط بیرونی خود عکس العمل نشان داده، بلکه توانایی اثرگذاری فعال بر محیط را نیز داشته باشد. در واقع امروزه، سازمانها با استفاده از رویکردها و راه حل های گذشته نمی توانند به رویایی با مشکلات سازمانی و محیط بیرونی بروند، بلکه باید رویکردها و دیدگاههای جدیدی را جایگزین نمایند.

در فضای کسب و کار غیر قابل پیش بینی و متغیر عصر کنونی، برتری در رقابت، هدف اصلی هر سازمانی است. در چنین شرایطی، کوچکترین لغزش، گاه می تواند منجر به زوال یک سازمان شود. تغییرات در محیط خارجی، سازمان ها را وادار به نشان دادن واکنش و اعمال تغییرات می نماید و تلاش های فراوانی به منظور افزایش سرعت و انعطاف پذیری صورت می گیرد. مهندسی مجدد فرایندها، تشکیل تیم های توسعه محصول، اجرای برنامه های تقویت کارکنان، حرکت به سازمانهای مجازی، افزایش توانایی پاسخگویی موثر به نیازهای مشتریان و تحلیل بازار به منظور پاسخ اثرگذار به تغییرات از جمله فعالیتهای هستند که در این راستا انجام می گیرد. به منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در دنیای رقابت امروزی رخ می دهند، سازمانها باید به فراتر از سازگاری با تغییرات بیاورند و به دنبال بهره گیری از فرصت های بالقوه باشند. یکی از پارادایم هایی که به منظور افزایش انعطاف پذیری، سرعت و کیفیت مطرح می گردد، چابکی سازمانی است و از آنجایی که مهمترین سرمایه در هر سازمانی، سرمایه انسانی است، از اینرو مدیریت منابع انسانی می تواند نقش بسیار مهمی در ایجاد چابکی سازمان ایفا نماید. (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۱۲)

در بسیاری از سازمانهای جدید، نقش و وظایف مدیران منابع انسانی و مدیران پروژه آنقدر بهم نزدیک می شود که چه بسا تصور بر این است که داشتن یک مدیر پروژه قوی و آشنا به مباحث منابع انسانی می تواند سازمان را بی نیاز از داشتن واحد مجزا منابع انسانی نماید. (اصیلی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۵۷) در صورتی که امروزه نیروی انسانی به عنوان مهمترین منبع موجود در پروژه های عمرانی جهت اجرای موفقیت آمیز آن شناخته می شود، ولی متأسفانه به جهت پایین بودن بودجه نیروی انسانی در مقایسه با دیگر منابع نظیر مصالح و ماشین آلات، توجه اندکی به آن شده و هنوز جایگاه مدیریت منابع انسانی کاملاً مشخص نشده و اغلب مدیران ارشد پروژه ها، وظایف مدیریت منابع انسانی را فقط در اموری چون حضور و غیاب، لیست حقوق و مزایا می دانند، در صورتی که با برنامه ریزی و توسعه صحیح مدیریتی می توان منابع انسانی را بطور صحیح و کارآمد توسعه داد و باعث افزایش بهبود عملکرد پروژه های عمرانی شد. (رجبی جعفرآباد و همکاران، ۱۳۹۸)

در این مقاله به بررسی و تبیین صنعت ساخت و ساز به عنوان یک سازمان پروژه محور، چابکی سازمانی، ارزش و اهمیت نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی در شرکتهای فعال در صنعت ساخت و ساز و چابک سازی آنها خواهیم پرداخت.

۲. صنعت ساخت و ساز یک سازمان پروژه محور

جهان هر لحظه در حال تحول است. هر سازمانی برای پیشرفت و بقا محکوم به تغییر است. لازمه ماندگاری و پیشرفت در فضای موجود، نوآوری و تحول سازمانی است. آنچه از سیر عظیم تغییرات سرسام آور به ذهن انسان متبادر می شود، ایجاد به موقع تغییرات سازمانی برای سازگاری هرچه بیشتر با این تحولات است. مدیران سازمانهای عصر کنونی و آینده

نه تنها باید در برابر محیط متغیر سازگار باشند، بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و بکارگیری برنامه های تغییر را دارا باشند.

سازمان پروژه محور ایده جدیدی است که از سوی شرکت ها مورد استقبال واقع شده است. اینگونه سازمانها را تیم محور نیز می نامند. این سازمانها حول پروژه ها و تیم ها شکل می گیرند و اکثر فعالیت های خود را در قالب پروژه مدیریت می نمایند. اینگونه سازمانها سیستم های موقتی را برای انجام وظایف پروژه ایجاد می نمایند و با نیل به هدف، پروژه تمام می شود و این مشخصه اصلی پروژه است.

سازمانهای پروژه محور در سال های اخیر به عنوان یک ساختار سازمانی در حال ظهور برای ادغام منابع فکری متنوع و متخصص، مورد توجه زیادی قرار گرفته است. این سازمانها نه یک سازمان صرفاً وظیفه ای و نه یک سازمان صرفاً پروژه ای هستند. در این سازمانها بخش مهمی از وظایف شرکت در قالب واحدهای سازمانی موقتی انجام می شود. یکی از ویژگی های منحصر به فرد یک سازمان پروژه محور، موقتی بودن واحد کسب و کار استراتژیک سازمان است. با تکمیل هدف پروژه، واحد کسب و کار منحل می شود و اعضای تیم پروژه به پروژه جدید منتقل شده و یا به واحد وظیفه، محصولی یا جغرافیایی اصلی خود باز می گردند. در یک سازمان پروژه محور، اقدامات هماهنگ بین قلمروهای سازمانی، منبع ارزش آفرین به شمار می رود. (خلقتی، فاضلی کبریا، ۱۳۹۷، ص ۳۶)

سازمانهای پروژه محور دارای شش ویژگی مهم هستند:

۱. هدف گرایی
۲. تیم محوری و دانش افزایی
۳. موقتی بودن
۴. ساختار چند وظیفه ای و بین واحدی
۵. تنش زایی
۶. چند استخدای

این ویژگی ها در جای خود منشأ بروز چالش ها و پیامدهای احتمالی به ویژه برای مدیران مدیریت منابع انسانی هستند. (اصیلی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۵۹)

امروزه کارها پیچیده تر و به سمت دانش محوری سوق داده شده است و نتیجتاً کارکنان به جای انجام کار انفرادی، ترجیح می دهند در گروههای کاری فعالیت نمایند که بعضاً با آنها سازگار و گاه ناسازگارند. شرکتهای فعال در صنعت ساخت و ساز نمونه بارز شرکتهایی با ساختار پروژه محور و تیمی هستند.

صنعت ساخت و ساز قدمتی به اندازه انسان دارد و توسعه صنعت ساختمان، یکی از مظاهر رشد و توسعه کشورها محسوب می شود. بیشترین سهم انباشت سرمایه ثابت و بالاترین سهم اشتغال در بخش صنعت و جذب افراد تحصیل کرده و کارآمد در این بخش وجود دارد. ارتقاء کیفیت در تولید مصالح، شیوه های طراحی و اجرا، سرعت بخشیدن به روند ساخت و ساز، رقابت در پیشرفت تکنولوژی، استفاده بهینه از نیروی کار و بهره گیری از تکنولوژی های نوین ساخت، جز مولفه های تأثیرگذار در این صنعت به شمار می آیند. (شاه حسینی و همکاران، ۱۳۹۱)

ساخت و ساز به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در رشته‌های مهندسی عمران و معماری برای آماده نمودن یک ساختمان یا تأسیسات زیرساخت، اطلاق می‌شود. انواع مختلفی از ساخت و ساز وجود دارد؛ مانند ابنیه سازی، ساخت و سازهای سنگین و سازه‌های صنعتی و... فرایند پیچیده تلفیق رشته‌های مختلف ساخت، باعث به وجود آمدن تداخلاتی در مرحله اجرا و طراحی می‌گردد که این مشکل با استفاده از ابزار مدل‌سازی اطلاعات ساختمان (BIM) قابل رفع و بهبود بوده و در حال حاضر متخصصان در حال توسعه روزافزون این ابزار هستند. (ستوده بیدختی، ۱۳۹۳)

۳. چابکی سازمان در صنعت ساخت و ساز

مفهوم چابکی را برای اولین بار در سال ۱۹۹۱ موسسه "یاکوکا" به کار گرفت. از چابکی تعاریف مختلفی شده است، ولی به طور کلی، اصلاح چابکی را سرعت واکنش و انعطاف پذیری سازمان در مواجهه با رویدادهای داخل و خارج بیان می‌کنند.

برای اینکه سازمانها به سرعت و با انعطاف پذیری کامل عمل کنند، نیازمند به کارگیری فناوری‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی به روز، سرمایه گذاری بر روی کارکنان دانشی، انسجام در فرایندهای کسب و کار، هم سو شدن با اشکال مجازی سازمانها، همکاری داخلی و خارجی و دستیابی به زنجیره عرضه یکپارچه هستند.

چابکی نیازمند توانایی مدیریت و کاربرد دانش است. سرعت پاسخگویی و مدیریت دانش دو رکن اساسی و مکمل چابکی سازمان است. سرعت پاسخگویی به واسطه امکان تغییر در فرایند و روابط منعطف در ساختار که امکان سازمان دهی مجدد را به وجود می‌آورد، به دست می‌آید. مدیریت دانش، نیازمند یادگیری مشارکتی در فرایند و مدیریت دارایی دانش در ساختار است که دربرگیرنده شناسایی، انتشار و نوسازی دانش است. (ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰، ص ۱۷)

چابکی شامل: یادگیری و انطباق با تغییرات زمان است که منجر به تغییرات سرویس‌دهی و ارائه خدمات می‌شود و نتایج آن یادگیری انجام وظایف، عملیات و اعمال تغییرات در کوتاه‌ترین زمان ممکن است و دستاورد آن برای سازمان، پاسخ به تغییرات و بهره‌برداری از آن و کسب مزایای تغییر به عنوان فرصت است. سرعت و انعطاف پذیری محور اصلی مفهوم چابکی را تشکیل می‌دهند و می‌توان آن را به عنوان ترکیب فرآیندها، ویژگی‌های سازمانی و کارکنان سازمان با فناوری پیشرفته در نظر گرفت. (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸)

پروژه‌های ساختمانی در طول تاریخ به طور کلی در اکثر مواقع توانسته‌اند به اهداف مدنظر خود دست یابند، اگرچه ممکن است انحرافات در حوزه زمان و هزینه وجود داشته باشد، اما به طور کلی سودآوری لازم را برای سرمایه گذاری به همراه داشته است، لذا این موضوع باعث شده است که انگیزه‌ی تغییر روش مدیریت انجام پروژه‌های ساخت و ساز کمتر ایجاد شود. با این حال، لازم به قبول این واقعیت است که همواره بازار و نیاز تجاری ساخت و ساز در حال تغییر بوده و برای حفظ بازار شرکتهای فعال در این عرصه نیاز به اقدامات لازم برای مدیریت تغییر دارند. تمامی افراد فعال در حوزه مدیریت پروژه به دلیل طبیعت یکتایی و ویژه هر پروژه دریافته‌اند که تمامی اتفاقات در حین اجرای پروژه مطابق با پیش‌بینی‌ها رخ نداده و لذا تغییرات اجتناب‌ناپذیر است. لذا بایستی به دنبال بکارگیری سیستم‌های نوین مدیریت برای کار با چنین پیچیدگی‌ها و تغییرات بود. یکی از این سیستم‌ها، مدیریت چابک یا چابکی در مدیریت پروژه می‌باشد. چابکی به عنوان توانایی "تغییر سریع طیف گسترده‌ای از ویژگی‌های عملیاتی" و "استفاده از فرصت‌های پیش

بینی نشده " و " پاسخ به تهدیدات رقابتی غیرمنتظره " می باشد. (عباسیان جهرمی، ۱۳۹۶، ص ۹۲) از سویی کارکنان زمانی می‌توانند مجموعه وظایف گوناگونی را انجام دهند که مهارت‌های لازم جهت انجام آنها را داشته باشند. به همین دلیل سازمان‌های چابک، تلاش، زمان و هزینه فراوانی را به توسعه و آموزش اختصاص می‌دهند. آنها یادگیری دائمی را به عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین خود می‌دانند. (Sumakadas & Sawhney, 2004)

یکی از نگرش‌های جدید مدیریتی در عرصه صنعت ساخت و ساز، مدیریت پروژه چابک است که در صدد ارائه روش‌ها و الگوهای مناسب با پروژه خاص است. در واقع مدیریت چابک، توانایی کارکردن با پیچیدگی‌ها و تغییراتی است که در پروژه‌ها بوجود می‌آید، اما به کارگیری این نوع مدیریت همواره برای همه سازمان‌ها و پروژه‌ها به سادگی نبوده و با موانعی همراه است. در تحقیقی که "پورشفیغ و سروری" در سال ۱۳۹۹ با عنوان "بررسی موانع و راه کارهای استفاده از مدیریت پروژه چابک در پروژه‌های راه سازی" پرداختند، شش بعد سازمانی را مورد بررسی و شناسایی قرار دادند که پیاده سازی مدیریت چابکی سازمان با مانع مواجه می‌شود:

۱. بعد مدیریتی - سازمانی

۲. مهارت و شایستگی

۳. مدیریت دانش

۴. منابع انسانی

۵. هزینه

۶. پیچیدگی‌های پروژه

از آنجا که این نوع مدیریت پروژه پیچیده است و نیاز به کارگروه‌های چند تخصصه و فوق تخصصی و نیز صرف زمان و هزینه زیادی دارد، مدیران پروژه در کاربست آن با موانع زیادی همراه هستند، آنان نه تنها باید فرهنگ بکارگیری این شیوه مدیریتی را تقویت کنند، بلکه باید برای پیشبرد سریع تر اهداف تعیین شده، پاسخگویی مناسب به تغییرات، خدمت رسانی بهتر، تمرکز بر فعالیت‌ها بر شایستگی‌های کلیدی، توسعه چشمگیر مهارت کارکنان، افزایش انعطاف پذیری، افزایش ارزش‌های کاری و عملیاتی، تمرکز بر اطلاعات، افزایش کارایی و اثربخشی، حذف هزینه‌های سربار، کسب برتری در عرصه عملیات مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی را تقویت نمایند. تمامی این موانع مانند حلقه‌های زنجیر به یکدیگر مرتبط هستند، بنابراین برای اجرای موفق مدیریت پروژه چابک می‌بایست به کلیه موانع مطرح شده در کنار یکدیگر توجه شود تا توانایی رونق و شکوفایی در محیط متغیر و پیش بینی نشده برای پروژه‌های فعال در ساخت و ساز مهیا گردد. (پورشفیغ اردستانی و سروری، ۱۳۹۹)

۴. فرصت‌ها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور

در سازمان‌های پروژه محور نیروی انسانی عامل مهمی در موفقیت پروژه‌ها به حساب می‌آیند و بنابراین مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در موفقیت و یا شکست پروژه‌ها دارد. سازمان پروژه محور درگیر با چالش‌های و مسائل ویژه‌ای است. مدیر منابع انسانی موفق، کسی است که با این چالش‌ها و مسائل آشنا باشد.

یک سازمان پروژه محور با محیطی کاملاً پویا سروکار دارد، دارای ساختار ماتریسی یا پروژه ای است، دارای محیط کاری پر از استرس و فشار کاری است که مستلزم داشتن کارکنانی است که دارای مهارت‌های کار تیمی و برقراری ارتباطات موثر باشند. این سازمانها با فرایندهای کار موقتی و پاره وقت سر و کار دارد و در زمان آغاز و یا در نقطه پایان پروژه ترکیب نیروی انسانی سازمان تغییر می کند. "گیکان و ترنر" معتقدند که به دلیل وجود ویژگی‌ها و چالش‌های ویژه در سازمانهای پروژه محور، این نوع سازمانها مستلزم داشتن رویکرد ویژه ای در مدیریت منابع انسانی می‌باشند که در جدول ذیل آورده شده است: (معهود و همکاران، ۱۳۹۷)

جدول ۱. ویژگی‌ها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور

ویژگی‌های خاص سازمانهای پروژه محور	فرصت‌ها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی
ماهیت موقتی پروژه‌ها	- ایجاد ترکیب موقت و جدید نیروی انسانی با شروع پروژه - به هم خوردگی و پراکندگی نیروی انسانی با خاتمه پروژه - مسئولیت توسعه، پاداش و ارزیابی فردی کارکنان
محیط کاری پویا	- پیچیدگی پیش‌بینی منابع لازم - ضرورت به کارگیری کارکنان موقت برای پاسخگویی به تقاضای شناور و متغیر منابع - افزایش احتمال به آستانه رسیدن تحمل کارکنان
عدم قطعیت در نیازمندی‌ها	- ناکارآمدی مدل مدیریت تیلور در انطباق فرد با شغل - ناتوانی در تعریف شغل با اطمینان کامل - ضرورت یافتن کارکنانی با توانایی کار در قالب پروژه - توان توسعه وظایف پروژه ای - مشکل بودن پیش‌بینی حجم کاری در پروژه‌های آتی - مشکل بودن پیش‌بینی منابع لازم در پروژه‌های آتی
الگوی خاص مدیریتی	- ضرورت پذیرش فرهنگ مدیریتی به عنوان انتخاب راهبردی - نیاز کارکنان به شایستگی‌های ویژه برای کار در این محیط - نیاز کارکنان به آموزش‌های متنوع و متفاوت
منابع سبک پروژه و نقش‌های چندگانه	- تعارض و نیازهای نقش‌های مختلف - پیچیدگی مدیریت منابع انسانی به دلیل ضرورت تخصیص کارکنان به چند پروژه - پیچیدگی کارکردی مدیریت منابع انسانی به دلیل توان سازماندهی روان
فشارهای کاری بر کارکنان	- وقتی کار در اولویت قرار گیرد، سلامت کارکنان به حاشیه می‌رود. - نا معینی همکاران و وظایف محوله کاری در آینده - مسائل عدم امنیت شغلی در کارهای قراردادی
فراهم آوردن فرصتهای پیشرفت	ضرورت ارتباط دادن وظایف پروژه به توسعه مسیر شغلی

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاستها، اقدامات و سیستمهایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیریت مؤثر و موفق منابع انسانی سبب بهبود کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود. (جبلی، عبدی، ۱۳۹۹، ص ۵۸)

۵. نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های فعال در صنعت ساخت و ساز

امروزه در صنعت ساختمان عوامل متعددی در جهت بالا بردن کیفیت و کاهش هزینه و زمان دخیل می‌باشند و به منظور رسیدن به اهداف فوق، استانداردهای متعددی در این حوزه وجود دارد. یکی از این عوامل مهم و دخیل در این امر، نیروی انسانی است که تأثیر زیادی در بخشهای مختلف یک پروژه خواهد داشت. یکی از استانداردهای مدیریت پروژه که در کشورمان نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد، استاندارد^۱ PMOBOK می‌باشد که در حوزه‌های دانش آن بخشی به منابع انسانی تخصیص داده شده است. کلیه کارکنان و بالاخص کارکنانی که فعالیت آنها بر تولید و کیفیت محصول تأثیر می‌گذارد، بایستی با توجه به موارد ذیل از صلاحیت لازم برخوردار باشند:

الف: تحصیلات و تخصص

ب: تجربه و مهارت

ج: آموزش و باز آموزی

د: سلامت روحی و جسمی

ه: تعهد و انگیزه لازمه

و: شناخت و رعایت مقررات

ز: پذیرش اهداف و نظام سازمان

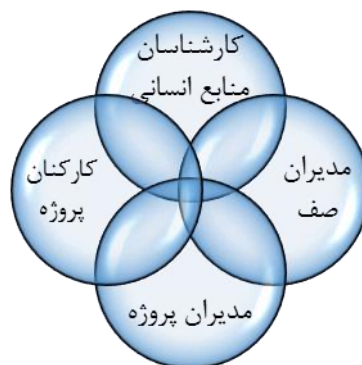
در ابتدا ساخت و ساز یک مهارت عمومی برای بشر بود و مدیریت منابع انسانی جایگاه خاصی نداشت، ولی امروزه مدیریت منابع انسانی فرآیندهای لازم برای استفاده مؤثر از افراد درگیر در پروژه است. این افراد هستند که موفقیت یا شکست سازمان یا پروژه را تعیین می‌کنند و مدیریت مؤثر منابع انسانی یکی از سخت‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران پروژه است.

آرزوی تمامی مدیران پروژه موفقیت پروژه است، اما نباید فراموش کرد که این امر تصادفی نیست. یکی از ابعاد بسیار مهم در اجرای پروژه، بحث مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای مربوط به آن است. چون نحوه عمل در سازمانهای پروژه محور، به دلیل استفاده از شیوه موقتی انجام فرآیندهای کاری در قالب پروژه، با سازمان‌های سنتی با مدیریت کلاسیک متفاوت است. رویکردهای پذیرفته شده در زمینه مدیریت منابع انسانی باید از این ساختار منحصر به فرد حمایت کنند. لذا با در نظر گرفتن ماهیت موقتی پروژه در سازمانهای پروژه محور، کارکردها و رویکردهای مدیریت منابع انسانی باید به نحوی تکامل یابند که در راستای اهداف، استراتژی‌های سازمان و فرایندهای عملیاتی در سازمان عمل کنند. از سویی دیگر، انسان دارای جسم و روح بوده و از قوه تعقل و تدبیر برخوردار است، لذا برای استفاده هرچه بیشتر از این منبع در صنعت ساختمانی بایستی به عوامل مؤثر در بالا بردن عملکرد آنها در یک پروژه توجه داشت. برخی از این عوامل را می‌توان به شرح ذیل بیان نمود:

¹ - Project Management Body Of Knowledge

- آموزش نیروی انسانی
 - عوامل موثر در افزایش انگیزه نیروی انسانی
 - بکارگیری قوه خلاقیت نیروی انسانی در افزایش بهره وری (شاه حسینی و همکاران، ۱۳۹۴)
- در صنعت ساخت و ساز، نیروی کاری متنوعی مشغول به کار می باشند. از این رو اداره و مدیریت نیروی انسانی در این صنعت، کار سخت و چالش برانگیزی است و مشکلات و کمبودهای مختلفی که در ساخت و ساز و پروژه های عمرانی وجود دارد، سختی مدیریت منابع انسانی را دو چندان می کند. مدیریت منابع انسانی رویکرد و دیدگاهی است در رابطه با توسعه وجوه نیروی انسانی به منظور بهره برداری از این نیرو در جهت بهبود عملکرد گروهی پروژه ها و ایجاد مزیت رقابتی سازمان. از این رو برنامه ریزی و توسعه نیروی انسانی پروژه ها، بخش اساسی مدیریت منابع انسانی در صنعت ساخت و ساز می باشد. برنامه ریزی منابع انسانی به عنوان روش مهمی که تمرکز دقیقی بر عملکرد پروژه دارد، شناخته شده است و عموماً شامل تنظیم اهداف رسمی، تعیین استراژی مناسب و جستجو به منظور به کارگیری نیروی انسانی خلاق است. توسعه منابع انسانی نیز نمایانگر رشد و تکامل چرخه مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیریت شغلی و عملکرد افراد می باشد که تضمین می کند افراد شاغل در پروژه ها قادرند خلاهای شغلی را پر کرده و صنعت ساخت و ساز را پیش ببرند. (رجبی جعفرآباد و همکاران، ۱۳۹۸) مدیریت منابع انسانی یک اقدام جمعی است که از بازیگران متعدد متأثر و توسط آنان در سازمان پروژه محور انجام می شود. در یک سازمان پروژه محور حداقل چهار بازیگر اصلی در مدیریت منابع انسانی نقش آفرینی می کنند:

- کارشناسان منابع انسانی
- مدیران پروژه
- مدیران صف
- کارکنان پروژه



شکل ۱: بازیگران مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور

در ادبیات اخیر، به مدیران صف به عنوان بازیگران مهم اشاره شده است که مسئولیت ارزش آفرینی منابع انسانی در سازمان را برعهده دارند. وظیفه مدیران پروژه، نقش آفرینی بیشتر مرتبط با ارائه بازخورد مستقیم به کارکنان و همچنین ارتباطات موثر با مدیران صف برای تهیه منابع ورودی برای فرایندهای بررسی و ارزشیابی اعضای پروژه می باشد.

پژوهش‌ها در زمینه سازمانهای پروژه محور بر گسترش مسئولیت فردی هر یک از اعضا در کارهای پروژه محور تأکید دارند، به نحوی که هریک از اعضای پروژه نقش موثر و بیشتری در انواع فعالیتهای و فرایندهای منابع انسانی عهده دار می‌شوند. در تمامی ادبیات منابع انسانی جدید بر ضرورت تغییر نقش کارشناسان منابع انسانی از مدیریت منابع انسانی عملیاتی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأکید شده است، به نحوی که فعالیتهای عملیاتی و منابع انسانی بیشتر به مدیران صف واگذار می‌شود. این بازیگران ماهیت جمع گرایی مدیریت منابع انسانی در اینگونه سازمانها را شکل می‌دهند که ضعف عملکرد یک یا دو بازیگر می‌تواند به عملکرد ضعیف مدیریت منابع انسانی در سازمان منجر شود. نقش مدیران پروژه، مدیران صف، مدیران منابع انسانی و کارکنان پروژه بسته به ماهیت سازمان نیازمند تحلیل و ایجاد توازن بین نقش هریک از بازیگران است. از طرفی کارکرد مدیریت منابع انسانی با توجه به نحوه سازماندهی پروژه محوری و نوع آرایش کار در پروژه دچار تغییر و تحول شده است. در بسیاری از سازمانها نقش و وظایف مدیران پروژه و منابع انسانی آنقدر بهم نزدیک شده است که چه بسا تصور براین است که نیازی به کارشناسان منابع انسانی نیست، در صورتی که بهتر است در طراحی ساختار واحدهای منابع انسانی با تحلیل عمیق از نوع و نحوه کار عملیاتی و بررسی نیاز واقعی، آرایش متناسب با آن تدوین شود و چهارچوب چهار وجهی منابع انسانی بیانگر اهمیت نقشی است که کارشناسان منابع انسانی در سطح عملیاتی در سازمانهای پروژه محور عهده دار هستند. هر چند ایفای این نقش زمانی می‌تواند ارزش آفرینی و اثربخشی داشته باشد که با درک ماهیت جمع گرایی و تکمیلی نیروی انسانی در همکاری با سایر بازیگران در چهار وجهی منابع انسانی دیده شود. (اصیلی و همکاران، ۱۳۹۵)

وظایف مدیریت منابع انسانی در صنعت ساخت و ساز و کارگاههای عمرانی شامل موارد ذیل است:

- نظارت بر استخدام در کارگاه عمرانی به طوری که این امر در چهارچوب قانون و مقررات انجام گیرد و حق و حقوق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال نگردد.
- تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگی‌های هریک مشخص و معین گردد.
- برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز کارگاه عمرانی
- کارمندیابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در کارگاه عمرانی دارا هستند
- انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در کارگاه عمرانی
- طراحی و تنظیم برنامه هایی که ورود کارکنان جدید به کارگاه عمرانی را تسهیل و به ایشان کمک می‌کند تا جایگاه صحیح کاری و اجتماعی خود را در آن بیابند.
- آموزش کارکنان
- اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصی های به ظاهر موجه و کنترل آنها
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
- طراحی سیستم پاداش
- طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر کارگاه عمرانی رقابت نماید.
- کاهش اضافه کاری های غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی
- طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته ها یا شکایت کارکنان

- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار
- طراحی سیستم انضباط (بازلی، ۱۳۸۹، ص ۴۱-۴۲)

۶. نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی در چابک سازی سازمان ها

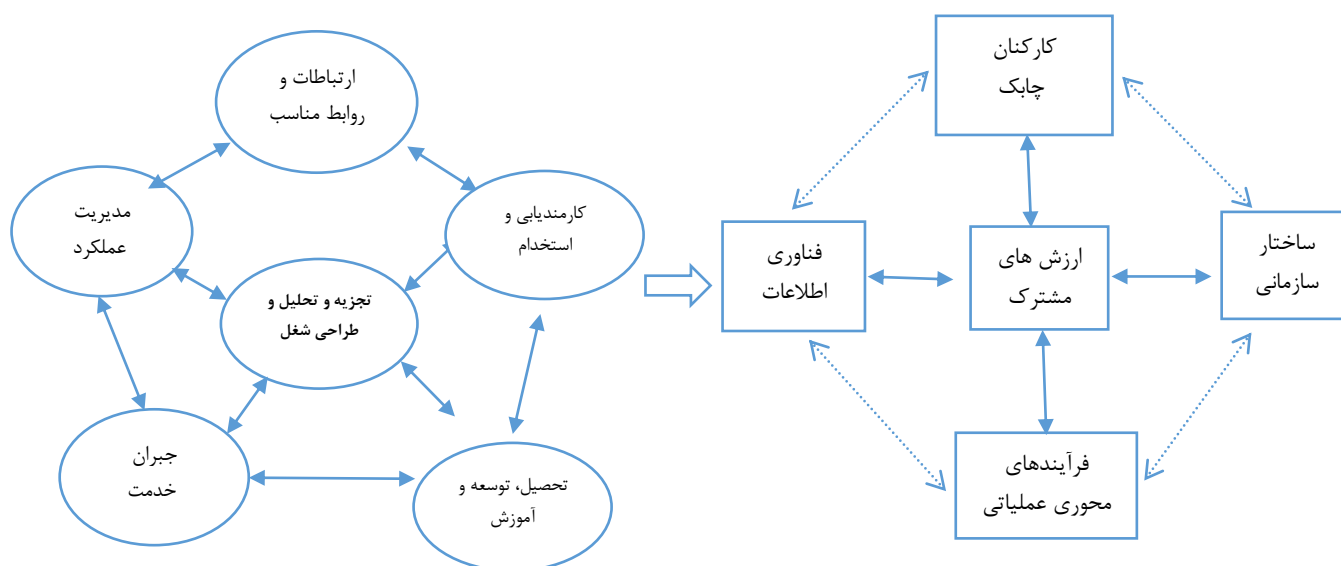
" هوپ وان " معتقد است نیروی انسانی چابک بر چهار استراتژی هزینه ای، کیفی، زمانی و ایجاد تنوع در سازمان اثرگذار هستند و منجر به چابک سازی سازمانی می شوند. (Hopp & Van Oyen, 2004)

" لباف و رستمی " در تحقیق خود با عنوان " بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانهای چابک " به این نتیجه رسیدند که ۷ بعد فعالیت مدیریت منابع انسانی شامل؛ طراحی شغل، کارگزینی، آموزش، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، ارتباط کارمندان و روابط کاری تأثیر زیادی در ایجاد چابکی سازمانی دارند.

دستیابی به موفقیت در محیط کار پویای امروزی، نیازمند سازگاری با تحولات و چابکی سازمان است. چابکی سازمانی که مستلزم انطباق پذیری سازمانی، هوشیاری مداوم نسبت به فرصت ها و تهدیدات محیطی، قابلیت درونی استفاده از فرصت ها و نیز حداقل رساندن اثرات منفی تهدیدات بالقوه است.

۵ اهرم مهم ایجاد چابکی در سازمان عبارتند از: ارزش های بنیادین، ساختار سازمانی، فرآیندهای محوری عملیاتی، فناوری اطلاعات و کارکنان. نکته قابل توجه این است که این اهرم ها باید باهم مرتبط باشند و به منظور اثربخشی بهینه می بایست با تغییر هریک از آنها، دیگر عوامل نیز مورد بازنگری قرار گیرند. ارزش های مشترک وضعیتی را در سازمانهای چابک ایجاد می کنند که بدون لطمه زدن به کار سازمان می توان تغییراتی در آن ایجاد کرد. یکی از اهرم های چابکی، کارکنان چابک هستند که بر این اساس نقش فعالیتهای منابع انسانی در چابکی سازمانی در قالب مدل جامع شکل شماره ۲ ارائه شده است.

همانگونه که مدل جامع نشان می دهد، فعالیتهای منابع انسانی با تعامل مناسب خود در ایجاد و تقویت ویژگیهای کارکنان چابک، نقش اساسی ایفا می کنند و کارکنان چابک نیز به همراه سایر اهرم های ایجاد چابکی منجر به چابکی سازمانی می گردند. (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۲۵)



شکل شماره ۲: مدل جامع نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمان

۷. نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات

امروزه شاهد افزایش چشمگیر صنعت ساخت و ساز و انبوه سازی هستیم و عصر حاضر به عنوان عصر جهانی سازی، محیطی پویا با تغییرات مداوم و سریع را برای کلیه سازمانها و شرکتهای فراهم ساخته است و آنچه در دنیای کنونی ثابت است همان تغییر مدام است.

رقابت جهانی و شرایط حاکم بر بازارهای کسب و کار، سازمانها را بر آن داشته است تا فراتر از جنبه های مالی به ارزیابی عملکرد سازمانی خود در رقابت با بقیه سازمانها بپردازند. در دنیایی پر از تلاطم امروزی، دستیابی به موفقیت به عنوان یک محرک اصلی، در هر سازمان به عوامل بسیار زیادی بستگی دارد که اثر مستقیم بر روی عملکرد سازمانها دارند. بحث چابکی به عنوان آرمانی برای سازمانهای قرن بیست و یکم بوده که به عنوان پایه های رقابت و حفظ بقا در جهان همواره متغیر با تکیه با سرمایه نیروی انسانی در کنار سایر عوامل مورد توجه قرار گرفته است.

مدیران پروژه های ساختمانی همواره سه عامل اصلی؛ زمان، هزینه و کیفیت را سرلوحه تهیه منشور سازمانی خود در نظر می گیرند. با توجه به اینکه دوام و کیفیت از مهمترین عوامل در یک پروژه به شمار می رود و اثرات آن هم در مراحل ساخت و هم در مراحل بهره برداری مورد توجه قرار دارد، لذا توجه به چگونگی رسیدن به این هدف در پروژه های عمرانی از اهمیت خاصی برخوردار است و یکی از عوامل مهم دخیل در این خصوص تاثیرات نیروهای انسانی می باشد که توجه و اهمیت به این عامل ضمن کمک به بالابردن دوام و کیفیت، می تواند تاثیر فراوانی نیز در دو عامل زمان و هزینه برجای گذارد.

در سازمانهای امروزی منابع انسانی یکی از مهمترین منابع موجود در هر حیطه کاری به حساب می آید و ارتباطی نزدیک و غیر قابل اجتناب ناپذیری بین پروژه محوری و مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است که با ساختارهای سنتی همخوانی ندارد. نقش منابع انسانی در شرکتهای فعال در صنعت ساخت و ساز و انبوه سازی شهری، یک نقش محوری و تاثیرگذار است... با توجه به میزان تغییرات در صنعت ساخت و ساز و انبوه سازی شهری، توجه به مدیران و کارشناسان منابع انسانی به منظور برنامه ریزی هدفمند، بهینه کردن شرایط کاری، بیشتر از پیش محسوس است.

از سویی با توجه به پیشرفت جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمانها و شرکتهای فعال در کشور، غالباً شاهد طراحی و اجرای ساختاری تقریباً یکسان در اکثر سازمانها و شرکتهای و استقرار یک واحد منابع انسانی در ستاد مرکزی با وظیفه ارائه خدمات منابع انسانی هستیم که این روش تعمیم و الگو قراردادن یک یا چند سبک مدیریت منابع انسانی، نیازمند بازنگری جدی است، چرا که ساختار مدیریت منابع انسانی نمی تواند برای انواع سازمانها و پروژه ها یکسان بوده و لازم است مدیران تحلیل درست از وضعیت ساختاری خود داشته و نسبت به تدوین الگوی مناسب متناسب با حوزه کاری و فعالیت خود برای استقرار و بهره گیری از کارشناسان و واحدهای منابع انسانی در سازمان اقدام نمایند.

منابع و مآخذ:

۱. ابراهیمیان جلودار، سید یاسر. ابراهیمیان جلودار، سید محمود، ۱۳۹۰. چابکی سازمانی: سرعت پاسخ گویی و انعطاف پذیری سازمانی، توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۹، ۱۷.
۲. اصیلی، غلامرضا، افخمی اردکانی، مهدی، ابراهیمی، محسن. ورمزیار، محسن. ۱۳۹۵. تبیین مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور؛ رویکردی نوین با تأکید بر چهار وجهی منابع انسانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال هفتم، شماره ۲۸، ۵۷-۵۹.

۳. باذلی، آریا، ۱۳۸۹. برنامه ریزی هدفمند برای مدیریت منابع انسانی در صنعت ساخت و ساز و انبوه سازی شهری، مجله مهندسی عمران دانشگاه آزاد اسلامی، سال سوم شماره ۴، ۴۱-۴۲
۴. پورشفیغ اردستانی، مجتبی. سروری، هادی، ۱۳۹۹. شناسایی و بررسی موانع استفاده از مدیریت چابک در پروژه های راهسازی، نشریه مهندسی عمران امیرکبیر، دوره ۵۲، شماره ۷، ۹-۱۲
۵. جبلی، امیر. عبدی، سیما، ۱۳۹۹. خدمات اجتماعی و مدیریت منابع انسانی، فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی، دوره اول، شماره ۱
۶. حمیدی، ناصر. حسن پور، اکبر. کیایی، مجتبی. موسوی، سیدحمید، ۱۳۸۸. نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی، مجله مدیریت منابع صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال چهارم، شماره ۸، ۱۱۲-۱۲۵
۷. خلقتی، مهسا. فاضلی کبریا، حامد، ۱۳۹۷. ساختار سازمانی پروژه محور؛ عوامل بحرانی و نکات کلیدی موفقیت در سازمانهای پروژه محور، ماهنامه علمی-ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز، شماره ۱۵۷، ۳۶
۸. رجبی جعفرآباد، جواد. دلیری، رضا. روحبخش، حسن. وظیفه دوست نظامی، مهرنوش، ۱۳۹۸. مدیریت منابع انسانی در صنعت ساخت و ساز، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم و مهندسی
۹. ستوده بیدختی، امیرحسین، ۱۳۹۳. مقدمه‌ای بر کاربرد مدل‌سازی اطلاعات ساختمان BIM در مدیریت پروژه‌های ساخت، اولین کنفرانس ملی شهرسازی، مدیریت شهری و توسعه پایدار، تهران، مؤسسه ایرانیان، انجمن معماری ایران
۱۰. شاه حسینی، وحید. حاجیا، حامد. موسوی، سیدحسین، ۱۳۹۴. جایگاه منابع انسانی در افزایش کیفیت و دوام پروژه‌های ساختمانی، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش در مهندسی، علوم و تکنولوژی
۱۱. شاه حسینی، وحید و وجدانی، احمد و امیری، امید، ۱۳۹۱. نقش صنعتی سازی ساخت و ساز ساختمان در توسعه کشور و چالشهای پیاده سازی آن، سومین کنفرانس بین المللی صنعت احداث، تهران
۱۲. عباسیان جهرمی، حمیدرضا. احسانی فر، محمد. خدایاری، الهه، ۱۳۹۶. ارائه مدل ارزیابی بلوغ شرکت های ساختمانی کشور جهت پیاده سازی مدیریت چابک با رویکرد شناسایی چالش های آن، نشریه علمی - پژوهشی مهندسی سازه و ساخت، انجم مهندسان سازه ایران، سال چهارم، شماره ۳
۱۳. معهود، محمد. حجت پناه، شایان. دارابی، سید علیرضا، ۱۳۹۷. مروری بر مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور، ششمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارآفرینی ایران
14. Hopp, W., & Van Oyen, M. 2004. Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination. IIE Transactions, Pages 919-940.
15. Sumukadas, N., & Sawhney, R. 2004. Workforce Agility Through Employee Involvement. IIL Transactions, Pages 1011-1021.

Role and Position of Human Resources Management in companies operating in the construction industry and Organizational Agility

Mazyar Heidari Kord Zangeneh ^{*1}
Mina Jafari ²

Date of Receipt: 2021/06/22 Date of Issue: 2021/07/12

Abstract

In the age of emergence of innovations, rapid environmental changes, the process of globalization and significant growth of technologies compared to the past, has made market conditions more competitive and the emergence of new types of organizations it is obvious. On the other hand, in the third millennium organizations, which we are witness moment-by-moment changes and developments, the requirement for survival is the formation of active and sympathetic groups and teams. Project-based organizations are a clear example of such teams and solve the problems of today's organizations. Organizations that want to survive in the present age must be agile and able to succeed in a changing, unstable and unpredictable environment. In fact, organizational agility is a new paradigm for the engineering of today's competitive organizations and firms. Organizations active in the field of construction as project-oriented organizations are no exception to this and they focus on the factors that lead to their success in order to achieve success and be present in the competition scene. In order to successfully complete and ending their multiple projects, these organizations have the most focus and attention on the activities of workshops and project sites, and it is possible that in many of these organizations, the position and role of human resource management is ignored, if Human resource management is based on effective and efficient actions and services that can be achieved by using individuals to achieve individual and organizational goals. This research is a type of scientific-promotional research and is applied in terms of purpose, because it seeks to identify and solve problems in the workplace and in terms of data collection, library and the use of information, documents and documents are available.

Keywords

Construction industry, project-oriented organizations, organizational agility, human resource management

1- Ph.D.in Business Management, Marketing (*Corresponding Author: Mazyar.Heidari.K@gmail.com)

2- M.A. in Human Resource Management. (Mina.Jafari389@gmail.com)