###### 28

###### آزاد.jpeg

###### **دانشگاه آزاد اسلامي**

###### **واحد تهران مرکز**

**موضوع:**

**برنامه ریزی وتوسعه نیروی انسانی پروژه ها**

**استاد راهنما:**

**دانشجو:**

چکیده :

این طور به نظر می رسد که در صنایع ساخت نیروی کارمتنوعی مشغول به کار می باشند از این رو

اداره ومدیریت نیروی انسانی در این صنعت کار سخت و چالش برانگیزی است مدیریت استراتژیک

منابع انسانی (SHRM) مدرن، رویکرد ودیدگاهی است در رابطه با توسعه وجوه نیروی انسانی به

منظور بهره برداری از این نیرو درجهت بهبود عملکرد گروهی پروژه ها و ایجاد مزیت رقابتی سازمان.

برنامه ریزی وتوسعه نیروی انسانی پروژه ها بخش اساسی مدیریت منابع انسانی در این صنعت میباشد.

این تحقیق به منظور بررسی وسعت به کارگیری برنامه ریزی وتوسعه نیروی انسانی در پروژه های

عمرانی صورت گرفته است .

تاکید اصلی این تحقیق به سمت بهینه کردن سطوح ونواحی ازلحاظ برنامه ریزی سازمانی وتوسعه

گروهی به منظور افزایش عملکرد پروژه ومقابله با مسائل ومشکلات مواجه شده نظیرکمبود نیروی کار

ماهر، کارکنان موقت وتغییرپذیر، فقدان یا کمبود آموزش های موثروارزیابی عملکرد می باشد .

مطالعه وبررسی ها با قاطعیت به دنبال بهترین فاکتورهای عملی وشناسایی ابزارها وعوامل اصلی ایجاد

محدودیت به منظور حمایت از مدیریت منابع انسانی (HRM) می باشد .

نتیجه بررسی ها نشان می دهد که با افزایش به کارگیری برنامه ریزی وتوسعه نیروی انسانی نتایج

و اثرات مثبتی را درعملکرد پروژه های عمرانی مشاهده خواهیم کرد.

**مقدمه :**

فشارهای رقابتی ، هم در بازارهای داخلی وهم در بازارهای جهانی نتایج و اثرات مطلوبی را درمدیریت روابط

کارکنان ورفتارهای آنان ایجاد کرده و کارکنان را از حالت سستی وبی حرکتی دور، ودر جهت تعهدی مثبت

نسبت به مشتریان ورفع نیازهای شغلی سوق داده است .

مردم ، افرادی هستند که دیدگاه ها ،ارزش ها ،خصیصه ها ورویکردهایشان را به زندگی سازمانی

می آورند واگر این خصوصیات وعوامل انسانی به خوبی مدیریت شوند می تواند منافع چشمگیری

راعاید سازمان ها کنند .

صنعت ساخت قصد دارد ، نیروی انسانی را به عنوان بخشی از استراتژی بقا نشان دهد . این استراتژی

بر حفظ و بازآموزی کارکنان به منظور افزایش مهارت آنان ( حفظ کارکنان ماهرتر ) یا بر سهولت

جایگزینی کارکنان ماهرتر تاکید می کند (Mullins.1999).

با توجه به گفته پیترواتر (1982) مردم دیگر نباید به عنوان هزینه تلقی شوند بلکه به عنوان دارایی های

با ارزش شرکت ومنبع اصلی مزیت رقابتی سازمان به حساب می آیند. صنعت ساخت به عنوان صنعتی

کار- محور تلقی می شود . درون این صنعت میان پرسنل مختلف روابط پیچیده ای حاکم است همین

پیچیدگی در روابط انسانی، اساس ومبنای طراحی و سازمان دهی نیروی انسانی درصنعت ساخت است .

بنابراین مردم مرکز توجه ونظرات مختلف صنعت می باشند.

صنعت ساخت جهت تامین رضایت انسان ها وبرآورده کردن خواسته ها واحتیاجات آن ها به وجود آمده

است ، مردم آن را سازمان می دهند وآن ، مردم را به کار می گیرد در واقع رابطه متقابلی بین عرضه

وتقاضا وجود دارد .

بسیاری ازمشکلات وبحران هایی که در بخش صنعت ساخت وپروژه های مرتبط با آن ایجاد شده ، در

نتیجه رفتارهای انسان ها به وجود آمده است وشاید اینگونه به نظر رسد که مدیریت منابع انسانی توانایی

حذف این قبیل خطرها را بیش از هر رویکرد مدیریتی دیگردارد.

در نتیجه داشتن دیدگاه استراتژیک در مدیریت منابع انسانی برای مقابله با مشکلات پیش آمده وتقویت

رقابت سازمانی ضروری به نظر می رسد.

مطالعه وبررسی های جامع به منظورشناسایی وتعیین احتیاجات مدیریت استراتژیک منابع انسانی کارآمد

با تاکید برجنبه های برنامه ریزی منابع انسانی (برنامه ریزی سازمانی ) وتوسعه نیروی انسانی (توسعه

گروهی) ضروری است تا با ارائه راه حل های امکان پذیر وبا استفاده از ابزار وتکنیک های مدیریت

نیروی انسانی بخش اصلی مشکلات درون صنعت ساخت را به حداقل برسانیم.

این تحقیق بسیار مایل است نشان دهد که می توان با به کارگیری بهینه از نیروی انسانی سود رقابتی

سازمان ها را افزایش داد

**انگیزه تحقیق :**

ایران برروی کمربند فعال زلزله آلپاین – هیمالیا که یکی از فعال ترین مناطق تکنوتیک در جهان به

شمار می رود قرار گرفته است این امر سبب شده که ایران به عنوان یک کشور زلزله خیز به حساب آید

بیشتر از 130 زمین لرزه قوی با بزرگی 7 ریشتر یا بیشتر درقرون گذشته در آن رخ داده است تنها در

قرن گذشته حدود 25 زمین لرزه بسیار بزرگ موجب کشته شدن بیش از 200000 نفر وتخریب چندین

شهر وهزاران روستا وضررهای اقتصادی جبران ناپذیری گردید .

زمین لرزه هایی که در ایران رخ داده اند ایران را به عنوان یکی از کشورهای آسیب پذیر در برابر

زلزله در چندین دهه اخیرنشان می دهند .

با توجه به اهمیت این مطالب این سوال مطرح می شود که چرا بیشتر ساختمان ها درطول چند زلزله

اخیر تخریب شده اند در مورد برخی از این خرابی ها ، طراحی نامناسب وعدم وجود مصالح استاندارد

را می توان دلیل اصلی دانست درحالیکه تعداد زیادی ازساختمان ها که با مواد استاندارد وطراحی

مناسب ساخته شده اند، براثر کیفیت پایین ساخت وسازتخریب گردیده اند دراین اماکن عدم وجود نیروی

انسانی متخصص در ساخت وساز علت اصلی این تخریب ها شناخته شده است با این وجود دراکثر

تحقیقاتی که پس ازوقوع زلزله ها صورت گرفته است عدم طراحی مناسب ومصالح استاندارد بیشتر از

دیگر موضوعات مورد توجه قرار گرفته است وتوجه بسیار کمی به نیروی انسانی غیر متخصص

دربخش صنعت ساخت شده است بنابراین اینگونه به نظرمی رسد که منابع انسانی،علی الخصوص در

مورد نیروی متخصص، نقش عمده ومهمی را در ارتقا کیفیت ساخت وساز ایفا نمایند . براساس گزارش

وزارت مسکن وشهرسازی ایران عمر مفید ساختمان در ایران حدود ٢٠-۳٠سال می باشد واین درحالی

است که در کشورهای توسعه یافته این میزان در حدود ٨٠- ١٠٠ سال است این موضوع نشان دهنده آن

است که کیفیت پایین ساخت وساز درایران ، اساسی ترین ومهم ترین عیبی است که می بایست مورد

بررسی وتجدید نظر قرار گیرد .

**شرح مسئله :**

مدیریت مردم به طورحتم چالش بر انگیز است هم در سطح استراتژیک وهم در سطح سازمانی . ازاین

روسعی براین است که منابع انسانی در راستای اهداف واستراتژی های سازمان مدیریت وتوسعه یابند .

به منظور اثربخشی مدیریت منابع انسانی لازم است اصلاحاتی در آن صورت گیرد تا بتوانیم با مشکلات

ومسائل برخاسته از درون صنعت ساخت که به شرح زیر می باشد مقابله کنیم .

**1- کمبود نیروی کار ماهر :**

وجود منابع انسانی برای هر صنعتی حیاتی است واین امر شامل صنعت ساخت هم می شود طبق ادعای

Paul Manning مدیر اجرای اصلی شرکت ساختمانی (C.Raimondo & Sons) تامین وحفظ

نیروی کار با کیفیت بالا یک نقطه قوت است این مورد به خصوص در سال های اخیر در صنعت ساخت

اهمیت زیادی پیدا کرده است زیرا کمبود فزاینده نیروی کار ماهر در این زمینه زیاد است .

برای مثال لویی از روند نگران کننده ای در صنعت ساخت حرف می زند که کمبود فزاینده کارگران

ماهر ومدیران مجرب است . او همچنین اضافه می کند که کمبود نیروی کار ماهر ومجرب باعث شده

که بر افزایش کمیت وکیفیت آموزشی تأکید کنیم تا کارکنانی مفیدتر وبهتر تحویل دهیم .

2**- نیروی کارموقت - تغییرپذیر :**

لزوم به کارگیری نیروی کار موقت که بتواند از پروژه ای یا مکانی به پروژه یا مکان دیگر نقل مکان

کنند، مشکلات زیادی را برای این نوع کارکنان به وجود می آورد از جمله زندگی شغلی آن ها از حالت

بالانس خارج می شود ( ازدست دادن تعادل زندگی شغلی ) .

ترکیب گروه ها که معمولا طی مراحل مختلف پروژه تغییر می کند باعث می شود انسان هایی با ساختار

وپیشینه ومکان های گوناگون در کنار هم به انجام فعالیت ها بپردازند که خود منتج به ایجاد بی ثباتی

وناپایداری در پروژه ها می گردد .

به کارگیری ونحوه استخدام نیروی کارمرد بسیار چالش بر انگیز می باشد ازجمله مشکلات رایج آن

کمبود مهارتی که در نتیجه تازه کاربودن بخشی از نیروی کار است همچنین مشکلاتی درمدیریت توزیع

مناسب نیروهای کاری مختلف و در ایجاد جو مناسبی که درآن مهارت ها و قابلیت های متفاوت افراد به

خوبی به کار گرفته شود وجود دارد.

**3- تغییربازار کار و آرایش نیروی کار :**

T-Micheal Goodrich رئیس بخش مدیریت شرکت BE&K معتقد است که بازارساخت وساز در

حال تغییر است ولی این بیشتر حاصل تغییر جمعیت شناختی نیروی کاراست تا کاهش تعداد کارگران

ماهر .

Goodrich دراین باره می گوید ما امروزه علاوه بر مردان ، زنان زیادی را در صنعت ساخت مشغول

به کار داریم او معتقد است که گروه های سنی نیروی کار در طول زمان درحال افزایش است و ما باید

آماده پاسخگویی به این تغییرات باشیم (تعادل بازارونیروی کار)

**4- فقدان آموزش مفید وارزیابی عملکرد :**

به منظور اجرای کارآمد مدیریت منابع انسانی در صنعت ساخت به دو فاکتور مهم یعنی آموزش مفید

وروش موثر جهت ارزیابی عملکرد کارگران آموزش دیده نیاز می باشد . بنابراین استفاده ازیک سیستم

ارزیابی عملکرد به منظور نظارت وکنترل پیشرفت های گروه های کاری در این صنعت ضروری

می باشد .

**5- نحوه مشارکت کارکنان :**

کارگران و کارکنان هنگامی که قدرت و اختیار نداشته باشند واحساس نکنند که مشارکتشان درموفقیت

شرکت موثر است ، بی انگیزه می شوند .

با توجه به بیانات Nesan & Hot رویکرد مشارکتی ، توسعه رابطه ی مناسب بین مدیران و کارکنان

وانسجام کار گروهی را مد نظر دارد تا هم احتیاجات اجتماعی وهم نیازهای کاری را برآورده کند .

همانطور که Olomolaiye ودیگران معتقدند پول، انگیزه ای قوی است وادعا دارند سیستم پاداشی که

به خوبی طراحی شده باشد موجب افزایش سوددهی برای کارفرما وپاداش برای تلاش کارکنان می شود .

**6- تعهد مدیریت و رهبری :**

شرکت های ساخت باید در بخش مدیریت، تعهد ورهبری واحتیاج به برقراری رابطه سودمند بین

کارفرما و کارکنان را مد نظر داشته باشند . بی میلی در گرفتن ابتکار عمل ، در برنامه ریزی و پیاده سازی

مدیریت منابع انسانی منجر به ناکارآمدی خواهد شد وبرمیزان بازدهی ونحوه اجرا تأثیر خواهدگذاشت .

**هدف از مطالعه :**

یکی از فاکتورهای لازم برای روبرو شدن با سرمایه انسانی ، مدیریت نیروی انسانی کارآمد است که

برای بقای هر سازمان در عرصه رقابت ضروری است. بنابراین هدف اصلی این مطالعه بررسی میزان

به کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تمرکز بر جنبه های برنامه ریزی منابع انسانی ( برنامه

ریزی سازمانی ) وتوسعه منابع انسانی (توسعه گروهی ) در پروژه های عمرانی است ودر نهایت به

تعیین تأثیر این به کارگیری در عملکرد وشناسایی عوامل محدودیت زا دراستفاده از این نوع مدیریت

می پردازد .

به طور خلاصه می توان به چهار هدف اساسی از این تحقیق اشاره کرد :

1- بررسی بهترین فاکتورهای کابردی در برنامه ریزی وتوسعه منابع انسانی پروژه ها

2- بررسی میزان به کارگیری ابزارها وشیوه های منتخب منابع انسانی در پروژه های عمرانی .

3- بررسی وارزیابی میزان تأثیراین عوامل برعملکرد منابع انسانی شاغل در پروژه های عمرانی

4- شناسایی وتعیین عوامل محدودیت زا در توسعه وبرنامه ریزی منابع انسانی پروژه ها

**دامنه مطالعه :**

1- دامنه این تحقیق ، عوامل اجرایی وکارآزموده در صنعت ساخت از جمله پیمانکاران ، مشاوران ،

کارفرمایان درسطوح مختلف پروژه ها را در برمی گیرد . این تحقیق بر سازمان های متوسط و بزرگ

متمرکز شده است .

2- بررسی شیوه ها و ابزارهای منتخب با تمرکز بر برنامه ریزی وتوسعه منابع انسانی پروژه ها در

زمینه های مشخص برنامه ریزی سازمانی وتوسعه گروهی .

**اهمیت مطالعه :**

این تحقیق به منظور بررسی تاثیر به کارگیری شیوه های مدیریت منابع انسانی از نظر برنامه ریزی

وتوسعه منابع انسانی در پروژه های عمرانی انجام شده است که نماینگرعملکرد گروهی پروژه خواهد

بود وبر رقابت سازمانی از طریق ارتقای قابلیت های منابع انسانی تأثیر گذار می باشد .

تعیین علل وعوامل محدودیت زا در برنامه ریزی وتوسعه منابع انسانی وتشویق بیشتر به استفاده ازشیوه

ها وابزارهای منابع انسانی به ما کمک خواهد کرد که شرایط را بهبود بخشیم .