

SKILLS

جایگاه مهارت نرم در موفقیت پروژه‌های صنعت ساخت



صنعت ساخت با پیچیدگی، ریسک و عدم قطعیت‌های فراوانی روبرو بوده و این موضوع باعث شده که این صنعت نسبت به سایر صنایع متمایز باشد. مدیر پروژه برای موفقیت در پروژه‌های صنعت ساخت با چالش‌های زیادی روبرو بوده و این موضوع پیچیدگی‌های عملکردی، مهارت‌ها و تخصص‌های مدیر پروژه‌های صنعت ساخت را افزایش می‌دهد. مواردی که محققان و کارشناسان اعتقاد دارند نه فقط در دسته مهارت‌های سخت، بلکه باید در دسته مهارت‌های نرم و رفتاری نیز مورد توجه جدی قرار گیرد.



soft skills

72%
in progress

شکل ۱. اهمیت مهارت نرم در موفقیت پروژه.

در این مقاله به بررسی مطالعه‌ای که از سوی ZuO و همکاران در سال ۲۰۱۸ انجام شده، پرداخته و اهمیت مبانی نرم را در موفقیت پروژه مورد بررسی قرار خواهیم داد.



جایگاه مهارت نرم

برخلاف گذشته که تنها بر یادگیری مهارت‌های سخت تاکید می‌شد، امروزه مهارت‌های نرم مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته و یادگیری آن می‌تواند به افراد در زمینه‌های مختلف کاری، اجتماعی و... کمک فراوانی نماید. مدیران پروژه علاوه بر تسلط بر مهارت‌های سخت، به مهارت‌های نرم نیاز مبرم داشته و اهمیت این مبانی در جایی پررنگ می‌شود که تنوع تیم‌های کاری در صنعت ساخت بسیار زیاد بوده که این خود به پیچیدگی‌های رفتاری در این صنعت اضافه می‌نماید.

گروهی از محققان بر این باورند که یادگیری مهارت‌های نرم و سخت برای مدیران پروژه از جایگاه برابر برخوردار بوده و گروهی مهارت‌های نرم را در جایگاهی بالاتر قرار می‌دهند. به‌طورکلی این اتفاق نظر وجود دارد که مهارت‌های نرم برای مدیران پروژه و موفقیت پروژه اهمیت زیادی دارند.

اما با وجود تاکید بر اهمیت و یادگیری مهارت‌های نرم، متأسفانه ضعف‌های زیادی در این زمینه، نه فقط در کشورمان، بلکه در عرصه بین‌الملل وجود دارد. برخی از مهارت‌های نرم که محققان آنها را برای مدیران پروژه لازم ضروری می‌دانند، عبارت‌اند از:

۵ مهارت آگاهی سیاسی و فرهنگی

۶ مهارت مذاکره

۷ مهارت اعتمادسازی

۸ مهارت مدیریت تعارضات

۹ استفاده از هوش هیجانی و مدیریت ارتباطات

۱ مهارت هدایت و رهبری

۲ مهارت تیم‌سازی

۳ مهارت تأثیرگذاری

۴ مهارت تصمیم‌گیری



نکته جالب آن است که بر اساس مطالعات انجام شده، مهارت نرم به طور عمده از هوش هیجانی (EQ) نشئت می‌گیرد. هوش هیجانی ترکیبی از ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های عاطفی از جمله خودآگاهی و شایستگی‌های اجتماعی است. نکته مثبتی که در هوش هیجانی وجود دارد، قابلیت یادگیری و تقویت آن است.

هوش هیجانی در صنعت پیچیده ساخت و با وجود گروه‌های مختلف کارفرما، مشاور، پیمانکار اصلی، پیمانکار جزء، کارگران و... پیچیدگی‌های بیشتری دارد و اهمیت این دانش را به شکل عجیبی پررنگ نماید. آقای Zuo به همراه همکارانش مطالعات دقیقی از این موارد انجام داده و با بررسی تحقیق‌های پیشین، لیست جامع‌تری ارائه کرده‌اند که در شکل ۲ نمایش داده شده است.

شکل ۲. مهارت‌های نرم مهم برای مدیریت پروژه حرفه‌ای

Soft skills	Literatures												N
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Teamwork and collaboration	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	11
Leadership	√	√			√	√			√	√	√		8
Effective communication	√	√				√	√	√	√	√	√	√	9
Conflict management	√	√	√	√	√					√	√	√	8
Achievement motivation	√	√				√		√	√	√	√	√	8
Cognitive skills	√	√	√	√		√	√	√	√		√	√	10
Adaptability		√	√	√	√	√							5
Self-control		√		√	√		√			√			5
Negotiation	√	√							√			√	4
Social awareness	√			√	√		√						4
Building trust		√			√				√				3
Influencing		√		√						√			3
Cultural awareness		√								√			2
Empathy		√		√	√								3
Coordination		√										√	2
Delegation		√										√	2
Perceived role and responsibilities		√										√	2

Literatures: 1. PMI (2008); 2. IPMA (2006); 3. Ahadzie *et al.* (2008); 4. Boyatzis (2011); 5. Golemon *et al.* (2004); 6. Dainty *et al.* (2004); 7. Zaharim *et al.* (2012); 8. Musa *et al.* (2012); 9. Edum-Fotwe and McCaffer (2000); 10. Fisher (2011); 11. Hyväri (2006); 12. Belassi and Tukel (1996)

بر اساس این مطالعه که باهدف شناسایی مهارت‌های نرم مورد استفاده میان مدیران پروژه‌های صنعت ساخت و بررسی تأثیر این مهارت‌ها در موفقیت پروژه انجام شده، ۲۸ مهارت نرم در ۶ دسته شناسایی شده و از طرفی ۱۵ عامل موفقیت در ۴ دسته با شواهد تجربی تأیید گردیده است. در این مطالعه که در کشور ویتنام انجام شده، در مجموع ۱۶۴ پرسش‌نامه توزیع گردید که ۱۰۸ پاسخ معتبر با نرخ پاسخ ۶۶ برگشت داده شد. مشخصات پاسخ دهندگان و شرکت‌هایی که در این پرسش‌نامه همکاری کردند در شکل ۳ نشان داده شده است.

شکل ۳. مشخصات شرکت‌ها و پاسخ دهندگان

Characteristics			N	%
Companies		Client	45	41.7%
		Constructor	48	44.4%
		Supplier	5	4.6%
		Consultant	10	9.3%
Respondents	Designation	Middle manager	21	19.4%
		Project team leader	22	20.4%
		Project manager	12	11.1%
		Project team member	52	48.1%
	Years of experience	< 5	37	34.3%
		6-10	39	36.1%
		10-15	17	15.7%
		15-20	6	5.6%
		> 20	9	8.3%

نتایج

این مطالعه تأیید کرد که وجود مهارت‌های نرم در مدیریت پروژه‌های صنعت ساخت به طور قابل توجهی در موفقیت پروژه نقش داشته و می‌توانند به‌عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت در پروژه تلقی گردند. در این مطالعه، همه ضرایب مسیر بیش از ۰/۶ بودند و رابطه معنادار بین مهارت نرم مدیران پروژه و عوامل حیاتی موفقیت پروژه مشاهده گردید. بر اساس ضرایب مسیرهای خارج شده از این مطالعه، مهارت‌های نرمی که به ترتیب در موفقیت پروژه نقش داشتند، عبارتند از:

مهارت شناختی

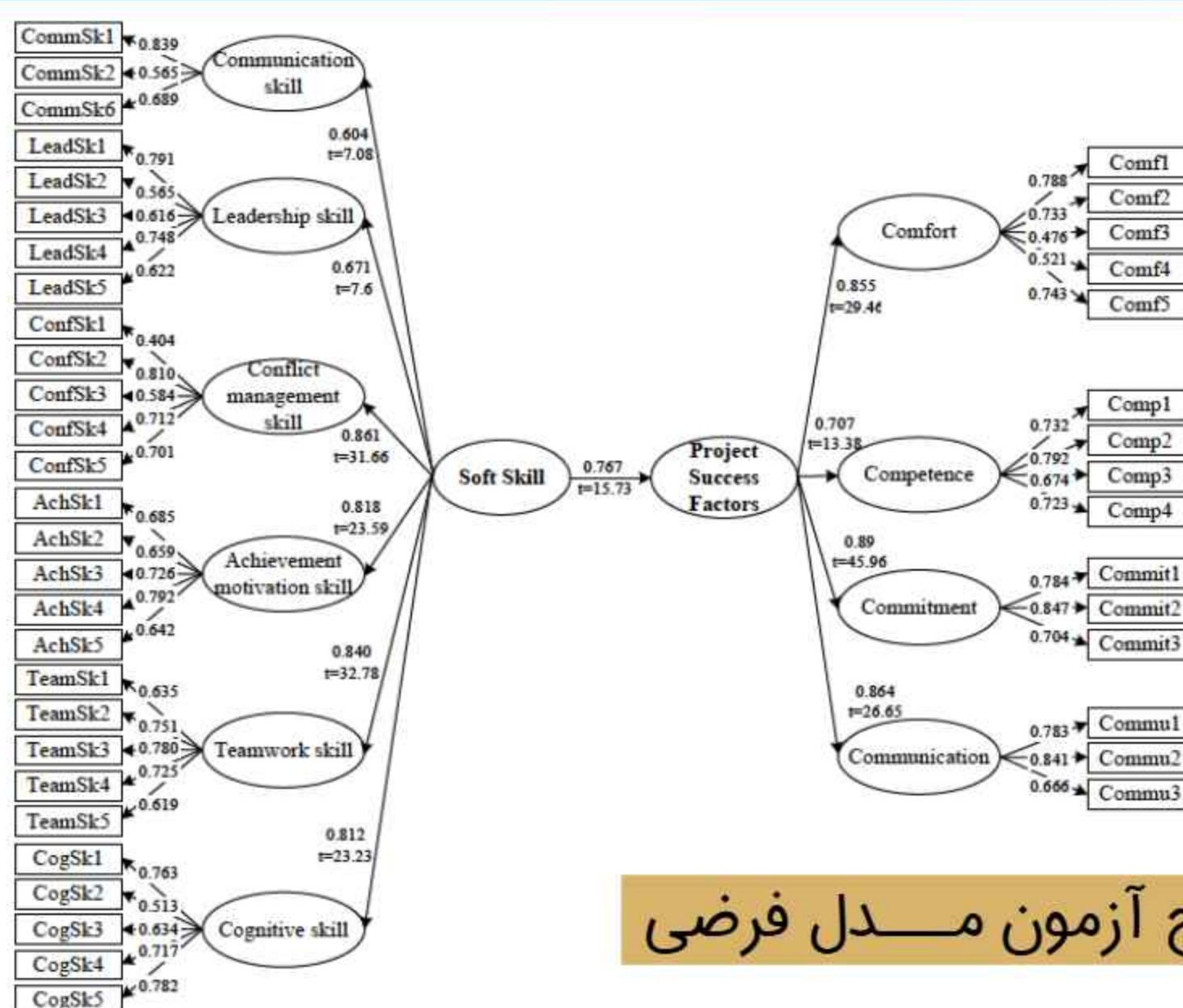
مهارت مدیریت تعارضات

مهارت رهبری

مهارت‌های کار تیمی

مهارت ارتباطات

مهارت انگیزشی



شکل ۴. نتایج آزمون مدل فرضی



**جایگاه مبانی ارائه شده
در آموزش‌های مؤسسه
ACEMI**

در نقشه راه جامع مؤسسه مهندسی و مدیریت ساخت
علوی‌پور، دوره استفاده از ضریب هوشی (IQ)،
هوش هیجانی (EQ) و هوش ارزشی (VQ) در
مدیریت پروژه در سطح مهارت‌های نرم ارائه شده است.
برای مشاهده تاریخ و نحوه برگزاری تمامی دوره‌ها
می‌توانید به **تقویم آموزشی مهندسی و مدیریت**
ساخت علوی‌پور مراجعه نمایید.



dralavipour.com

ACEMI