

مقاله

تغییر یا شکست؟ پذیرش تغییر، کلید موفقیت پیمانکاران

ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

تغییر یکی از ارکان اساسی رشد شخصی و سازمانی محسوب می‌شود. باین‌حال، بسیاری از افراد و شرکت‌ها در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند که این امر مانع از دستیابی آن‌ها به حداکثر پتانسیلشان می‌شود. تجربه نشان داده است که سازمان‌های موفق دائماً در حال تحول هستند، درحالی‌که سازمان‌های ناموفق به روش‌های سنتی خود پایبند می‌مانند (در مقاله [راهکارهای کلیدی برای رشد کسب‌وکارهای صنعت ساخت](#) به طور کامل به این موضوع پرداخته شده است).

در این مقاله قصد داریم به لزوم ایجاد تغییر در سازمان‌ها اشاره کنیم و بررسی کنیم که چگونه پذیرش تغییر و استفاده از راهکارهای عملی باعث رشد و موفقیت سازمان‌ها می‌شوند.

۱. لزوم ایجاد تغییر در سازمان‌ها

بررسی‌ها نشان می‌دهد که در بسیاری از پروژه‌های صنعت ساخت، برخی از پیمانکاران تخصصی تمایلی به استفاده از فناوری‌های نوین مانند تبلت در محل پروژه ندارند و همچنان به روش‌های آشنا و سنتی مانند استفاده از نقشه‌های کاغذی متکی هستند. اما این رویکرد در نهایت منجر به بروز مشکلات زیر خواهد شد:

- **عدم برآورده شدن انتظارات کارفرمایان:** برخی پروژه‌ها نیازمند استفاده از تبلت و نرم‌افزارهای مرتبط هستند، به همین دلیل تیم نمی‌تواند انتظارات کارفرما را برآورده کند.

- **افزایش خطرات ناشی از استفاده از نقشه‌های قدیمی:** نقشه‌ها تقریباً هر روز تغییر می‌کنند و تیم‌های حاضر در محل هیچ‌گاه به جدیدترین نسخه دسترسی ندارند که این موضوع خطرات ناشی از اشتباهات اجرایی را به شدت افزایش می‌دهد.

- **نارضایتی نیروهای جوان‌تر از شیوه‌های سنتی کار:** سرپرستان جوان‌تر به تیم ملحق می‌شوند و تمایلی به استفاده از روش‌های کاغذی ندارند و این باعث می‌شود از شرکت خود دلسرد شوند.

بدیهی است، چنین شرکای تجاری در نهایت روش‌های خود را تغییر می‌دهند، اما زمانی که دیگر بسیار دیر شده است، زیرا رقبا از آن‌ها پیشی گرفته‌اند. یکی از فناوری‌های نوین پیش روی پیمانکاران استفاده از هوش مصنوعی می‌باشد (در مقاله [۱۰ راهکار برای استفاده پیمانکاران از هوش مصنوعی در صنعت ساخت](#) به این موضوع پرداخته شده است).

باتوجه به چالش‌های پیش آمده، پرسشی اساسی مطرح می‌شود که چگونه می‌توان در سازمان‌هایی که آمادگی پذیرش تغییر را ندارند، تحول ایجاد کرد؟ این مسئله از جمله چالش‌هایی است که بارها در همکاری با سازمان‌های مختلف مشاهده شده است. تجربیات نشان می‌دهد که برای ایجاد تغییرات سازمانی مؤثر، رعایت برخی اصول و استراتژی‌ها ضروری است.



۲. راهکارهای ایجاد تغییر در سازمان

یکی از مهم‌ترین چالش‌های موجود در هر سازمان، پذیرش تغییر و اجرای آن خواهد بود. بررسی‌ها نشان داده است که برای تحقق این امر، رعایت چند اصل کلیدی ضرورت خواهد داشت:

۱.۲. درک وضعیت موجود

شناخت عمیق از روش‌های پیشین و دلایل شکل‌گیری آن‌ها، گام نخست در مسیر ایجاد تغییر است. روش‌هایی که در گذشته کارآمد بوده‌اند، ممکن است امروز ناکارآمد باشند، اما بررسی آن‌ها می‌تواند مسیر حرکت به سمت اصلاحات را روشن کند؛ بنابراین، قبل از اینکه بخواهید تغییر ایجاد کنید، باید زمانی را به درک چگونگی انجام کارها اختصاص دهید.

این کار به شما خواهد گفت که دقیقاً چرا و چه چیزی باید تغییر کند تا به جلو حرکت کنید. نشان‌دادن احترام به فرایندهای قدیمی و درک آن‌ها، موجب افزایش تمایل افراد به پذیرش تغییر خواهد شد. شناخت عمیق باید مقدم بر تغییرات بزرگ سازمانی باشد. وقتی مدتی را صرف گوش‌دادن و یادگیری کنید، نقاط ضعف فرایندها و سیستم‌ها را کشف خواهید نمود. سپس می‌توانید مشخص کنید که فرایند یا سیستم جدید باید چگونه باشد.

۲.۲. اجتناب از قضاوت

یکی از موانع اصلی در پذیرش تغییر، ترس از قضاوت‌شدن است. مقاومت در برابر تغییر اغلب به دلیل عدم تمایل به پذیرش کاستی‌ها و نیاز به بهبود ایجاد می‌شود. لازم است فضایی فراهم شود که در آن، تغییر نه به‌عنوان نشانه‌ای از ضعف، بلکه به‌عنوان فرصتی برای پیشرفت تلقی گردد.



بنابراین، اگر می‌خواهید در سازمان خود تغییر ایجاد کنید، باید به افرادتان کمک کنید که بفهمند شما برای قضاوت کردن آن‌ها نیامده‌اید و آن‌ها نیز نباید خودشان را قضاوت کنند. تغییر به این دلیل اتفاق نمی‌افتد که کسی بد است، بلکه به این دلیل است که همگی می‌توانیم در یک یا چند جنبه پیشرفت کنیم. اگر شما از همین نقطه شروع کنید، تغییرات بزرگ سازمانی را ایجاد خواهید کرد.

۳.۲. تقویت اثربخش و مسئولیت پذیری از طریق تشویق

مطالعات موردی نشان داده است که در برخی از سازمان‌ها، عدم واگذاری مسئولیت به مدیران پروژه در حوزه بودجه‌بندی، موجب کاهش حس مالکیت در آن‌ها شده است. در چنین شرایطی، تشویق مدیران پروژه به تنظیم بودجه‌های خود، نه تنها موجب افزایش دقت در فرایند مدیریت مالی می‌شود، بلکه احساس مسئولیت‌پذیری بیشتری را نیز در میان آن‌ها ایجاد می‌کند. به کارگیری تقویت اثربخش، زمینه‌ساز تغییراتی موفق و پایدار مثل موارد زیر خواهد بود:

۱.۳.۲. افزایش مسئولیت‌پذیری مدیران پروژه:

زمانی که مدیران پروژه مسئولیت بودجه‌بندی را بر عهده می‌گیرند، سطح درگیری آن‌ها با جزئیات اجرایی پروژه افزایش می‌یابد و این امر منجر به کاهش اشتباهات و افزایش بهره‌وری می‌شود.

۲.۳.۲. حذف بهانه‌های رایج:

در شرایطی که مدیران پروژه مسئولیتی در تهیه بودجه ندارند، ممکن است مشکلات مالی را به تیم برآورد نسبت دهند. اما زمانی که خود آن‌ها این فرایند را مدیریت کنند، امکان سرزنش دیگران کاهش می‌یابد.

۳.۳.۲. آشنایی دقیق‌تر با پروژه:

تنظیم بودجه نیازمند بررسی دقیق نقشه‌ها و اسناد پروژه است. این فرایند به مدیران پروژه کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری از ابعاد مختلف پروژه داشته باشند و برنامه‌ریزی بهتری انجام دهند.

از بررسی‌های انجام شده میتوان این نتیجه را گرفت که عدم مسئولیت‌پذیری مدیران پروژه در قبال بودجه‌بندی، یکی از عوامل اصلی ناکارآمدی در فرایندهای اجرایی است. در نهایت، مدیران سازمان‌ها به اهمیت این تغییرات پی خواهند برد و درمی‌یابند که با اتخاذ رویکرد جدید، مدیران پروژه مسئولیت بیشتری در قبال بودجه‌های خود بر عهده می‌گیرند. این تغییر نه تنها باعث کاهش اشتباهات و افزایش دقت در مدیریت مالی پروژه‌ها می‌شود، بلکه در نهایت عملکرد کلی سازمان را نیز بهبود می‌بخشد.



تجربه نشان می‌دهد ایجاد تغییرات اصولی و تشویق به پذیرش مسئولیت، تاثیر مستقیمی بر کارایی اثربخش و بهره‌وری سازمان خواهد داشت.

۴.۲. آگاهی از دشواری‌های مسیر تغییر

تغییر بخش سخت اما ضروری برای رشد هر سازمان فعال در صنعت ساخت است. تجربه نشان داده است که در فرایند تغییر، همواره موانعی وجود خواهد داشت. بازگشت افراد به روش‌های قدیمی و مقاومت در برابر رویه‌های جدید، امری طبیعی است. باین‌حال، به‌جای تمرکز بر اشتباهات، باید موفقیت‌ها را برجسته کرد تا انگیزه لازم برای ادامه مسیر تغییر تقویت شود.

جمع‌بندی پذیرش تغییر

پذیرش تغییر یکی از الزامات موفقیت در هر سازمان، به‌ویژه در صنعت ساخت، محسوب می‌شود. درک صحیح از وضعیت موجود، اجتناب از قضاوت، به‌کارگیری تقویت اثربخش و پذیرش چالش‌های مسیر، از جمله عواملی هستند که اجرای موفق تغییرات سازمانی را تضمین می‌کنند (برای آشنایی با دلایل شکست سازمان‌ها در صنعت کسب‌وکار به مقاله [مدیریت کسب‌وکار در صنعت ساخت \(CBM\)](#) مراجعه کنید).

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. تغییر چگونه به رشد شخصی و سازمانی کمک می‌کند و چرا مقاومت در برابر آن مانع پیشرفت می‌شود؟
۲. برای ایجاد تغییرات موفق در سازمان، چرا درک پیشینه کارها و نشان دادن همدلی اهمیت دارد؟
۳. چگونه می‌توان بدون قضاوت و با استفاده از تقویت مثبت، افراد و تیم‌ها را به پذیرش تغییر ترغیب کرد؟
۴. چه چالش‌هایی ممکن است در مسیر تغییر سازمانی به وجود بیاید و چگونه می‌توان بر آن‌ها غلبه کرد؟

جایگاه این مبانی در موسسه ACEMI

نقشه راه جامع مدیریت کسب‌وکار در صنعت ساخت، برای نخستین‌بار در کشور توسط مؤسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور تدوین شده است. این نقشه راه، بر پایه استانداردها، رویه‌ها و بهترین الگوهای جهانی (Best Practices) در حوزه مدیریت کسب‌وکارهای صنعت ساخت (Construction Business Management) طراحی شده و راهنمایی جامع برای بهبود عملکرد و رشد پایدار در این صنعت ارائه می‌دهد. این موسسه همچنین برای اولین‌بار در کشور اقدام به برگزاری دوره‌ای تحت عنوان "[مدیریت کسب‌وکار در صنعت ساخت \(Construction Business Management\)](#)" با استفاده از استانداردها و درس آموخته‌های بین‌المللی نموده است. در این دوره جامع مدیران ارشد، مدیران عامل و مدیران و مشاوران کسب‌وکار موارد زیر را گام‌به‌گام خواهند آموخت:

۱. ویژگی‌های اساسی برای ورود به صنعت ساخت (اصول بنیادین)
۲. مدیریت کسب‌وکار در صنعت ساخت
۳. ارزیابی کسب‌وکار در صنعت ساخت
۴. سازمان‌دهی کسب‌وکار در صنعت ساخت
۵. توسعه کسب‌وکار در صنعت ساخت

[1] Matt Verderamo, Successful Contractors Don't Fight Change. They Embrace it.

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید

موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور

+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵



+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰



info@dralavipour.com

ACEMI



ACEMI_social

Alavipour_pm



ACEMI_channel

Alavipour_pm

