

۸۷/۱۰۰۵۲۹
۸۷/۱۰/۱۱

کتابخانه

۹۳۷۳۳



دانشکده معماری و شهرسازی

گروه مدیریت پروژه و ساخت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت

عنوان:

واکاوی موانع و مشکلات تشکیل تیم پروژه از منظر پیمانکار در ساختمانهای بلند و ارابه راهکار

با توجه به مطالعات موردی

استاد راهنما:

دکتر محبتی حسینی پور

استاد مشاور:

مهندس ناصر شهسواری

نخارش: فرزانه نظری

پاییز ۱۳۸۷

۱۳۸۷ / ۱۰ / ۵

۹۳۷۴۴

وکاوی موانع و مشکلات تشکیل تیم پروژه از منظر پیمانکار در ساختمانهای بلند و آریه راهکار

با توجه به مطالعات موردی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

استاد راهنما: دکتر سید محبتی حسینی پور

استاد مشاور: مهندس ناصر شهسوار

داور: مهندس علی کاشف

داور: دکتر احد نظری

نیانده تحصیلات تکلیفی: مهندس میری

نخارش: فرزانه منطری

تقدیم به پدر و مادر مهربانم به پاس فداکاری ها و دعا های پاکشان که هدایت کننده

راه من هستند و باشکر از همسر م که همیشه مرا یاری نموده است.

باسپاس و قدردانی از زحمات بی دریغ استادان گرانقدر آقای دکتر حسینی پور و آقای مهندس شهسواری که

راهنماییشان به من آموخت که چگونه بیاندیشم.

و با سپاس از اساتید بزرگوار آقای مهندس کاشف و آقای دکتر نظری که در طول دوران تحصیل به من کسب

دانش را آموختند.

فهرست مطالب

چکیده ۱۹

فصل یک: کلیات تحقیق ۲۰

۱-۱ - مقدمه ۲۱

۱-۲ - بیان مساله ۲۱

۱-۳ - ضرورت و اهمیت موضوع ۲۲

۱-۴ - محدودیتهای تحقیق ۲۲

۱-۵ - سابقه تحقیق ۲۳

۱-۶ - جنبه جدید بودن و نوآوری تحقیق ۲۳

۱-۷ - سوالات تحقیق ۲۳

۱-۸ - هدفها ۲۳

۱-۹ - کاربردها ۲۴

۱-۱۰ - استفاده کنندگان از تحقیق ۲۴

۱-۱۱ - روش تحقیق ۲۴

۱-۱۲ - متدولوژی تحقیق ۲۴

۱-۱۳ - محتوای فصل ها ۲۶

فصل دوم: ادبیات موضوع ۲۷

مقدمه ۲۸

- ۲۸..... ۲-۱- پروژہ
- ۲۸..... ۲-۲- مدیریت پروژہ
- ۲۸..... ۲-۲-۱- مهارتها و دانش های مدیریت عمومی
- ۲۹..... ۲-۲-۲- محتوای مدیریت پروژہ
- ۳۰..... ۳-۲- مراحل و چرخه حیات پروژہ
- ۳۱..... ۴-۲- سازمان
- ۳۲..... ۱-۴-۲- سازمان رسمی
- ۳۲..... ۲-۴-۲- سازمان غیر رسمی
- ۳۳..... ۵-۲- ذی نفعان پروژہ
- ۳۶..... ۶-۲- فرایند های پروژہ
- ۳۸..... ۷-۲- مدیریت منابع انسانی
- ۴۷..... ۳- شناخت تیم و نحوه شکل گیری آن
- ۴۷..... ۱-۳- گروه:
- ۴۸..... ۱-۱-۳. دلایل پیدایش گروه ها
- ۵۰..... ۲-۱-۳. مراحل رشد گروه
- ۵۲..... ۲-۲- تیم
- ۵۹..... ۱-۲-۳- فرهنگ تیمی
- ۵۹..... ۲-۲-۳- مراحل شکل گیری تیم
- ۶۳..... ۳-۲-۳- ساختار تیم
- ۶۴..... ۴-۲-۳- کار تیمی

- ۶۴..... ۳-۲-۵-چه زمانی و چرا لازم است یک تیم تشکیل شود؟
- ۶۵..... ۳-۲-۶-چه کسی متعلق به تیم است؟
- ۶۵..... ۳-۲-۷-انواع تیم ها
- ۶۷..... ۳-۲-۸-اندازه تیم
- ۶۸..... ۳-۲-۹-سازمان دادن تیم ها
- ۶۸..... ۳-۲-۱۰-نتایج عملکرد تیمی
- ۷۱..... ۳-۲-۱۱-تفاوت بین تیم و گروه
- ۷۱..... ۳-۳-۳-رهبری و مدیریت
- ۷۱..... ۳-۳-۱-رهبری
- ۷۳..... ۳-۳-۲-وظایف رهبری در تیم
- ۷۶..... ۳-۳-۳-مدیریت تیم
- ۷۷..... ۳-۳-۴-نقش های مدیریتی
- ۷۸..... ۳-۳-۵-مدیر گروه
- ۷۹..... ۳-۳-۴-ویژگیهای تیم کارآمد
- ۸۱..... ۳-۳-۵-مزایای تشکیل تیم
- ۸۱..... ۳-۵-۱-مزایای تیم برای سازمان
- ۸۱..... ۳-۵-۲-مزایای تیم برای اعضا
- ۸۱..... ۳-۵-۳-موانع تشکیل تیم در سازمان
- ۸۲..... ۳-۶-عوامل موثر در موفقیت پروژه
- ۸۳..... ۴-شناخت ساختمانهای بلند

۸۳	۱-۴- تاریخچه ساختمانهای بلند
۸۵	۲-۴- تعریف ساختمان بلند
۸۵	۳-۴- مراحل شکل گیری و اجرای یک ساختمان بلند
۸۷	جمع بندی

فصل سوم: روش تحقیق

۸۹	مقدمه
----	-------

۸۹	۱-۳- روش تحقیق
----	----------------

۸۹	۱-۱-۳- جامعه و نمونه آماری
----	----------------------------

۹۰	۲-۱-۳- تعریف اطلاعات
----	----------------------

۹۱	۳-۱-۳- ابزار گردآوری اطلاعات
----	------------------------------

۹۲	۴-۱-۳- روش گردآوری اطلاعات
----	----------------------------

۹۲	۵-۱-۳- روش تجزیه و تحلیل آماری
----	--------------------------------

۹۳	۲-۳- بررسی نمونه های آماری
----	----------------------------

۹۳	۱-۲-۳- بررسی شرکتهای پیمانکاری
----	--------------------------------

۹۴	۲-۲-۳- خلاصه مشخصات آماری پروژه های مورد بررسی
----	--

۹۶	۳-۳- بررسی گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه
----	---

۹۹	جمع بندی
----	----------

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده های تحقیق

۱۰۱	۱-۴- مقدمه
-----	------------

- ۴-۲- یافته های پرسشنامه شماره یک ۱۰۱
- ۴-۲-۱- ویژگی های فردی: ۱۰۱
- ۴-۲-۲- تیم محور بودن سازمان ها ۱۰۴
- ۴-۳- نتیجه گیری ۱۱۸
- ۴-۳-۱: بررسی رتبه نمونه در هر یک از محورها ۱۱۸
- ۴-۳-۲: مقایسه سازمان ها در هر یک از محورها ۱۲۰
- ۴-۴- پرسشنامه دو ۱۲۳
- ۴-۴-۱- ویژگی های فردی آزمودنی ها ۱۲۳
- ۴-۴-۲- موانع و مشکلات تشکیل تیم ساخت در ساختمان های بلند ۱۲۸
- ۴-۴-۳. اولویت بندی راهکارهای رفع مشکلات و موانع تشکیل تیم ساخت در ساختمانهای بلند... ۱۵۴
- ۴-۴-۴- عوامل موثر در افزایش کارایی تیم های ساخت در ساختمانهای بلند ۱۷۴
- جمع بندی ۱۸۹
- فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات ۱۹۰

فهرست جداول و نمودارها

جدول ۱-۲: مراحل شکل گیری و انجام پروژه

جدول ۲-۲: شرح وظایف در قالب محتوا و فرایند

جدول ۳-۲: پیشرفت تیم

جدول ۴-۲: مراحل تشکیل تیم

جدول ۵-۲: نتایج کار تیمی

جدول ۶-۲: بررسی تفاوت بین تیم و گروه

جدول ۱-۴: سطح تحصیلی پیمانکاران

جدول ۱-۲-۴: فراوانی و درصد سابقه کار آزمودنی ها

جدول ۲-۲-۴: فراوانی و درصد سابقه مدیریتی آزمودنی ها

جدول ۳-۴: میزان توافق آزمودنی ها با شناخت رهبر با اهداف اعضای تیم

جدول ۴-۴: میزان توافق آزمودنی ها با الزام حل مشکلات پروژه توسط رهبر به تنهایی

جدول ۵-۴: میزان توافق آزمودنی ها با ثابت و مشخص بودن رهبر سازمان

جدول ۶-۴: میزان توافق آزمودنی ها با مقابله رهبر سازمان با تعارضات در تیم

جدول ۷-۴: میزان توافق آزمودنی ها با مشارکت اعضا در تصمیم گیری و تصمیم گیری توسط رهبر در مواقع بحرانی

جدول ۸-۴: میزان توافق آزمودنی ها با تعیین اهداف توسط رهبر به تنهایی

جدول ۹-۴: میزان توافق آزمودنی ها با لزوم مشخص بودن سنجه های عملکردی و چگونگی اندازه گیری آن در سازمان

جدول ۱۰-۴: میزان توافق آزمودنی ها تهیه و تخصیص منابع سازمانی صرفاً با نظر مستقیم مدیر ارشد سازمان

جدول ۱۱-۴: میزان توافق آزمودنی ها با افزایش کارایی سازمان در صورت وجود سازمان های غیر رسمی

جدول ۱۲-۴: میزان توافق آزمودنی ها با چشم پوشی اعضای تیم از اهداف خود در جهت رسیدن به اهداف سازمانی

جدول ۱۳-۴: میزان توافق آزمودنی ها با عدم ضرورت تعامل مدیران سطوح مختلف با مدیران سایر واحدها در سازمان

جدول ۱۴-۴: میزان توافق آزمودنی ها با تاثیر بیشتر تجربه در تبم نسبت به دانش آکادمیک اعضا

جدول ۱۵-۴: میزان توافق آزمودنی ها با لزوم آموزش ضمن خدمت اعضای تیم

- جدول ۴-۱۶: میزان توافق آزمودنی ها با روشن و واضح بودن کامل وظایف افراد در تیم
- جدول ۴-۱۷: درصد میزان توافق پیمانکاران با ویژگی های رهبری
- جدول ۴-۱۸: درصد میزان توافق پیمانکاران با ویژگی های سازمان
- جدول ۴-۱۹: میزان توافق آزمودنی ها با ویژگی های تیم
- جدول ۴-۲۰: میزان تیم محور بودن سازمان ها
- جدول ۴-۲۱: مقایسه امتیاز سازمان ها در محور رهبری
- جدول ۴-۲۲: مقایسه امتیاز سازمان ها در محور شناخت سازمان
- جدول ۴-۲۳: مقایسه امتیاز سازمان ها در محور تیم
- جدول ۴-۲۴: مقایسه رتبه سازمان ها در تیم محوری
- جدول ۴-۲۵: فراوانی و درصد حجم نمونه
- جدول ۴-۲۶: وضعیت تحصیلی آزمودنی ها
- جدول ۴-۲۷: رشته تحصیلی آزمودنی ها
- جدول ۴-۱۹: رشته تحصیلی آزمودنی ها
- جدول ۴-۲۸: فراوانی و درصد سابقه کار
- جدول ۴-۲۹: فراوانی و درصد سابقه کار
- جدول ۴-۳۰: میزان اهمیت محدودیت زمانی در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- جدول ۴-۳۱: میزان اهمیت کمبود نیروی انسانی کارآمد در شرکت های پیمانکاری در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- جدول ۴-۳۲: میزان اهمیت کمبود بودجه در شرکت های پیمانکاری (برای جذب دایم نیروی انسانی مورد نیاز) در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- جدول ۴-۳۳: میزان اهمیت کمبود تجربه نیروی انسانی به جهت کار در ارتفاع در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- جدول ۴-۳۴: میزان اهمیت همراه نبودن آموخته های تئوری و عملی در نیروی انسانی در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- جدول ۴-۳۵: میزان اهمیت نیاز به تعداد بیشتر نیروی نظارتی به جهت کار در ارتفاع در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- جدول ۴-۳۶: میزان اهمیت عدم امکان ایجاد اهداف مشترک بین اعضای تیم ساخت در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۳۷: میزان اهمیت محدودیت در انتخاب اعضای تیم (عدم شناخت نسبت به نیروی انسانی حرفه ای موجود) از طرف شرکت های پیمانکاری در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۳۸: میزان اهمیت کم توجهی مدیران به پیاده سازی رویکردهای مدیریت پروژه در سازمان پیمانکار در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۳۹: میزان اهمیت نارسایی در استفاده از روش ارزیابی نیروی کار حین و پس از پایان کار و مستند سازی آن در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۴۰: میزان اهمیت مشکلات شخصی اعضای تیم در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۴۱: میزان اهمیت نارسایی در امکان تفویض اختیار به مدیر پروژه و تیم آن

جدول ۴-۴۲: میزان اهمیت نارسایی در انتخاب نیروی انسانی در بین شرکت های پیمانکار براساس سیستم مدون

جدول ۴-۴۳: میزان اهمیت مشخص نبودن سیستم تقسیم وظایف و ارجاع کار در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۴۴: میزان اهمیت کم توجهی به بررسی دانسته های فعلی اعضای تیم و نیاز سنجی در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۴۵: میزان اهمیت کم توجهی به سلامت جسمی و روانی نیروی انسانی در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۴۶: میزان اهمیت مشکلات ناشی از مکان اجرای پروژه (نپذیرفتن انجام کار در شهر دیگر از طرف اعضا) در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۴۷: میزان اهمیت نارسایی ضوابط فنی و اجرایی مدون جهت انتخاب پیمانکار ساختمان بلند در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۴۸: میزان اهمیت انتخاب افراد تیم به صورت رابطه ای (بدون استفاده از ضوابط) در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۴۹: میزان اهمیت موقتی بودن اعضای تیم در سازمان در ایجاد مشکلات تیم ساخت

جدول ۴-۵۰: میزان فصلی بودن کارهای ساخت و ساز و تعطیلی کار در مقاطعی از سال در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۵۱: میزان اهمیت مقطعی بودن زمان انجام پروژه با توجه به نوسانات موجود در بازار های جهانی و داخلی

جدول ۴-۵۲: اولویت عوامل موثر در ایجاد مشکلات در تشکیل تیم ساخت

جدول ۴-۵۳: اولویت آزمودنی ها به بهینه سازی سیستم انتخاب پیمانکار بر اساس صلاحیت هایی غیر از حداقل مبلغ پیشنهادی در مناقصه

جدول ۴-۵۴: اولویت آزمودنی ها به ایجاد سیستم شناسایی و تهیه بانک اطلاعاتی در ارتباط با پیمانکاران ساختمان های بلند

جدول ۴-۵۵: اولویت آزمودنی ها به در خصوص تکمیل ضوابط طراحی و ایمنی در ساخت ساختمان های بلند (به روز رسانی)

جدول ۴ - ۵۶: اولویت آزمودنی ها به ایجاد بانک اطلاعاتی و شناسنامه کار از نیروی انسانی ماهر موجود و کنترل آن توسط ارگان واحد

جدول ۴ - ۵۷: اولویت آزمودنی ها به وجود فرم و روش ارزیابی پیمانکاران و کنترل و هماهنگی آن ها از طریق یک ارگان واحد

جدول ۴ - ۵۸: اولویت آزمودنی ها به استفاده از سیستم های شبیه سازی جهت آموزش عملی نیروی انسانی ماهر متناسب با ساختمان های بلند

جدول ۴ - ۵۹: اولویت آزمودنی ها به ایجاد دوره های آموزشی جهت به روز رسانی دانسته های پیمانکار و بررسی دوره ای رتبه های آن ها

جدول ۴ - ۶۰: اولویت آزمودنی ها به استفاده از عامل چهارم (مدیریت طرح) جهت کاهش دخالت های مشاور و کارفرما

جدول ۴ - ۶۱: اولویت آزمودنی ها به استفاده از سیستم پروژه ای در سازمان (تیم ثابت ساخت)

جدول ۴ - ۶۲: اولویت آزمودنی ها به استفاده از دفتر مدیریت پروژه در سازمان و کاهش وظایف و مسئولیت های اعضای اصلی تیم ساخت

جدول ۴ - ۶۳: اولویت آزمودنی ها به استقرار سیستم مدیریت کیفیت در سازمان پیمانکار و نظارت آن ها بر انجام پروژه

جدول ۴ - ۶۴: اولویت آزمودنی ها به مستند سازی ارزیابی عملکرد اعضای تیم و استفاده از آن در پروژه های جدید

جدول ۴ - ۶۵: اولویت آزمودنی ها به تعریف کامل و مدون از شرح وظایف و اختیارات اعضا در ابتدای تشکیل تیم

جدول ۴ - ۶۶: اولویت آزمودنی ها به ایجاد فرم ها و روش های مدون ارزیابی اعضای تیم

جدول ۴ - ۶۷: اولویت آزمودنی ها به تامین مالی اعضای تیم به جهت کاهش اهداف فردی اعضا و هم سو سازی آن ها با پروژه

جدول ۴ - ۶۸: اولویت آزمودنی ها به تلاش در جهت انتخاب اعضای بومی از محل احداث پروژه

جدول ۴ - ۶۹: اولویت راهکار های پیشنهادی جهت رفع مشکلات و موانع تشکیل تیم های ساخت

جدول ۴ - ۷۰: اولویت آزمودنی ها به ایجاد دوره های آموزشی تئوری و عملی متناسب با شرایط و نوع کار و اعضای تیم

جدول ۴ - ۷۱: اولویت آزمودنی ها به وجود مکانیزم های تشویق و تنبیه در سازمان

جدول ۴ - ۷۲: اولویت آزمودنی ها به شناخت مدیریت از مبحث روانشناسی کار

جدول ۴ - ۷۳: اولویت آزمودنی ها به برنامه ریزی دقیق پروژه و به روز رسانی آن متناسب با پیشرفت کار

جدول ۴ - ۷۴: اولویت آزمودنی ها به ایجاد اطمینان در نیروی انسانی در خصوص امنیت شغلی

جدول ۴ - ۷۵: اولویت آزمودنی ها وجود سازمان های غیر رسمی در سازمان

جدول ۴ - ۷۶: اولویت آزمودنی ها به استفاده از رویکرد بهبود مستمر در تیم

جدول ۴ - ۷۷: اولویت آزمودنی ها استفاده از جلسات تیمی جهت رفع مشکلات تیم و اعضای آن

جدول ۴ - ۷۸: اولویت آزمودنی ها ایجاد انگیزه رقابتی بین اعضای تیم

جدول ۴ - ۷۹: اولویت آزمودنی ها به سهمیم کردن اعضای اصلی تیم در سود پروژه

جدول ۴ - ۸۰: اولویت آزمودنی ها به مشخص کردن روابط کاری بین اعضای تیم و شرح وظایف آنان در شروع پروژه

جدول ۴ - ۸۱: اولویت آزمودنی ها استفاده از گزارش های عملکرد اعضای تیم و بررسی آن ها

جدول ۴ - ۸۲: اولویت عوامل موثر در افزایش کارایی در تیم های ساخت ساختمان های بلند

جدول ۵ - ۱: اولویت بندی موانع و مشکلات تشکیل تیم ساخت بر اساس رتبه

جدول ۵ - ۲: اولویت بندی راهکارهای رفع موانع و مشکلات بر اساس رتبه

جدول ۵ - ۳: اولویت بندی عوامل موثر در افزایش کارایی تیم های ساخت

نمودار ۱-۱: متدولوژی تحقیق

شکل ۱-۲: مقایسه سازمان رسمی و غیر رسمی

شکل ۲-۲: تعامل بین گروه های فرابندی

شکل ۳-۲: خصوصیات مدیر موفق

نمودار ۱-۴: سطح تحصیلات آزمودنیها

نمودار ۱-۲-۴: سابقه کار پیمانکاران

نمودار ۲-۲-۴: سابقه مدیریت پیمانکاران

نمودار ۳ - ۴: میزان توافق آزمودنی ها با لزوم اطلاع رهبر از اهداف اعضای تیم

نمودار ۴ - ۴: میزان توافق آزمودنی ها با الزام حل مشکلات پروژه توسط رهبر به تنهایی

نمودار ۵ - ۴: میزان توافق آزمودنی ها با ثابت و مشخص بودن رهبر سازمان

نمودار ۶ - ۴: میزان توافق آزمودنی ها با مقابله رهبر سازمان با تعارضات در تیم

نمودار ۷ - ۴: میزان توافق آزمودنی ها با مشارکت اعضا در تصمیم گیری و تصمیم گیری توسط رهبر در مواقع بحرانی

نمودار ۸ - ۴: میزان توافق آزمودنی ها با تعیین اهداف توسط رهبر به تنهایی

نمودار ۹-۴: میزان توافق آزمودنی ها با لزوم مشخص بودن سنجه های عملکردی و چگونگی اندازه گیری آن در سازمان

- نمودار ۴-۱۰: میزان توافق آزمودنی ها تهیه و تخصیص منابع سازمانی صرفاً" با نظر مستقیم مدیر ارشد سازمان
- نمودار ۴-۱۱: میزان توافق آزمودنی ها با افزایش کارایی سازمان در صورت وجود سازمان های غیر رسمی
- نمودار ۴-۱۲: میزان توافق آزمودنی ها با چشم پوشی اعضای تیم از اهداف خود در جهت رسیدن به اهداف سازمانی
- نمودار ۴-۱۳: میزان توافق آزمودنی ها با عدم ضرورت تعامل مدیران سطوح مختلف با مدیران سایر واحدها در سازمان
- نمودار ۴-۱۴: میزان توافق آزمودنی ها با تاثیر بیشتر تجربه در تیم نسبت به دانش آکادمیک اعضا
- نمودار ۴-۱۵: میزان توافق آزمودنی ها با لزوم آموزش ضمن خدمت اعضای تیم
- نمودار ۴-۱۶: میزان توافق آزمودنی ها با روشن و واضح بودن کامل وظایف افراد در تیم
- نمودار ۴-۱۷: رتبه بندی سازمانها در شناخت ویژگیهای رهبر
- نمودار ۴-۱۸: وضعیت تحصیلی آزمودنی ها
- نمودار ۴-۱۹: رشته تحصیلی آزمودنی ها
- نمودار ۴-۲۰: فراوانی و درصد سابقه کار
- نمودار ۴-۲۱: میانگین سابقه مدیریت آزمودنی ها
- نمودار ۴-۲۲: میزان اهمیت محدودیت زمانی در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت از نظر آزمودنی ها
- نمودار ۴-۲۳: میزان اهمیت کمبود نیروی انسانی کارآمد در ایجاد مشکلات در تشکیل تیم ساخت
- نمودار ۴-۲۴: میزان اهمیت کمبود بودجه جهت جذب نیروی انسانی دایم در ایجاد مشکل برای تشکیل تیم ساخت
- نمودار ۴-۲۵: میزان اهمیت کمبود تجربه نیروی انسانی به جهت کار در ارتفاع در ایجاد مشکل برای تشکیل تیم ساخت
- نمودار ۴-۲۶: میزان اهمیت همراه نبودن آموخته های تئوری و عملی در نیروی انسانی در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- نمودار ۴-۲۷: میزان اهمیت نیاز به تعداد بیشتر نیروی نظارتی به جهت کار در ارتفاع در ایجاد مشکل تشکیل تیم ساخت
- نمودار ۴-۲۸: میزان اهمیت عدم امکان ایجاد اهداف مشترک بین اعضای تیم ساخت در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- نمودار ۴-۲۹: میزان اهمیت محدودیت انتخاب اعضای تیم ساخت از سوی شرکت های پیمانکاری در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- نمودار ۴-۳۰: میزان اهمیت کم توجهی مدیران به پیاده سازی رویکرد های مدیریت پروژه در سازمان پیمانکار
- نمودار ۴-۳۱: میزان اهمیت نارسایی در استفاده از ارزیابی نیروی کار حین و پس از پایان کار و مستند سازی آن
- نمودار ۴-۳۲: میزان اهمیت مشکلات شخصی اعضای تیم ساخت در ایجاد مشکلات تشکیل آن

- نمودار ۴-۳۳: میزان تاثیر نارسایی در تفویض اختیار به مدیر پروژه و تیم آن در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- نمودار ۴-۳۴: میزان اهمیت نارسایی در انتخاب نیروی انسانی در بین شرکت های پیمانکار براساس سیستم مدون
- نمودار ۴-۳۵: میزان اهمیت مشخص نبودن سیستم تقسیم کار در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- نمودار ۴-۳۶: میزان اهمیت کم توجهی به بررسی دانسته های فعلی اعضای تیم و نیاز سنجی
- نمودار ۴-۳۷: میزان اهمیت کم توجهی به سلامت جسمی و روانی نیروی انسانی در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- نمودار ۴-۳۸: میزان اهمیت مشکلات ناشی از مکان اجرای پروژه (نپذیرفتن انجام کار در شهر دیگر از طرف اعضا)
- نمودار ۴-۳۹: میزان اهمیت نارسایی ضوابط فنی و اجرایی مدون جهت انتخاب پیمانکار ساختمان بلند
- نمودار ۴-۴۰: میزان اهمیت انتخاب رابطه ای (بدون ضوابط) افراد تیم در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- نمودار ۴-۴۱: میزان اهمیت موقتی بودن اعضای تیم در سازمان در ایجاد مشکلات تشکیل تیم ساخت
- نمودار ۴-۴۲: میزان اهمیت فصلی بودن کارهای ساخت و ساز و تعطیلی کارها در مقاطعی از سال
- نمودار ۴-۴۳: میزان اهمیت مقطعی بودن زمان انجام پروژه با توجه به نوسانات موجود در بازارهای جهانی و داخلی
- نمودار ۴-۴۴: اولویت آزمودنی ها در خصوص بهینه سازی سیستم انتخاب پیمانکار
- نمودار ۴-۴۵: اولویت آزمودنی ها در خصوص ایجاد سیستم شناسایی و تهیه بانک اطلاعاتی پیمانکاران ساختمان های بلند
- نمودار ۴-۴۶: اولویت آزمودنی ها در خصوص تکمیل ضوابط طراحی ایمنی در ساخت سازمان های بلند
- نمودار ۴-۴۷: اولویت آزمودنی ها در خصوص ایجاد سیستم بانک اطلاعاتی و شناسنامه کار از نیروی انسانی ماهر موجود و کنترل آن توسط ارگان واحد
- نمودار ۴-۴۸: اولویت آزمودنی هادر خصوص وجود فرم و روش ارزیابی پیمانکاران و کنترل و هماهنگی آنها از طریق ارگان واحد
- نمودار ۴-۴۹: اولویت آزمودنی ها در خصوص استفاده از سیستم های شبیه سازی جهت آموزش تئوری و عملی نیروی انسانی ماهر متناسب با ساختمان های بلند
- نمودار ۴-۵۰: اولویت آزمودنی ها در خصوص ایجاد دوره های آموزشی جهت به روز رسانی دانسته های پیمانکار و بررسی دوره ای رتبه های آن ها
- نمودار ۴-۵۱: اولویت آزمودنی ها در خصوص استفاده از عامل چهارم جهت کاهش دخالت های مشاور و کارفرما
- نمودار ۴-۵۲: اولویت آزمودنی ها در خصوص استفاده از سیستم پروژه ای در سازمان
- نمودار ۴-۵۳: اولویت آزمودنی ها در خصوص استفاده از دفتر مدیریت پروژه در سازمان
- نمودار ۴-۵۴: اولویت آزمودنی ها در خصوص استقرار سیستم مدیریت کیفیت در سازمان پیمانکار و نظارت آن ها بر انجام پروژه ها

نمودار ۴-۵۵: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص مستند سازی ارزیابی عملکرد اعضای تیم و استفاده از آن در پروژه‌های جدید

نمودار ۴-۵۶: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص تعریف کامل و مدون از شرح وظایف و اختیارات اعضای تیم

نمودار ۴-۵۷: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص ایجاد فرم‌ها و روش مدون ارزیابی اعضای تیم

نمودار ۴-۵۸: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص تامین مالی اعضای تیم به جهت کاهش اهداف فردی و هم سو سازی آن‌ها با پروژه

نمودار ۴-۵۹: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص تلاش در جهت انتخاب اعضای بومی از محل احداث پروژه

نمودار ۴-۶۰: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص ایجاد دوره‌های آموزشی تئوری و عملی متناسب با شرایط و نوع کار اعضای تیم

نمودار ۴-۶۱: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص وجود مکانیزم‌های تشویق و تنبیه در سازمان

نمودار ۴-۶۲: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص شناخت مدیریت از مبحث روانشناسی کار

نمودار ۴-۶۳: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص برنامه ریزی دقیق پروژه و به روز رسانی آن متناسب با پیشرفت کار

نمودار ۴-۶۴: اولویت آزمودنی‌ها در مورد ایجاد اطمینان در نیروی انسانی در خصوص امنیت شغلی

نمودار ۴-۶۵: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص وجود سازمان‌های غیررسمی در سازمان

نمودار ۴-۶۶: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص استفاده از رویکرد بهبود مستمر در تیم

نمودار ۴-۶۷: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص استفاده از جلسات تیمی جهت رفع مشکلات تیم و اعضای آن

نمودار ۴-۶۸: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص ایجاد انگیزه رقابتی بین اعضای تیم

نمودار ۴-۶۹: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص سهمیم کردن اعضای اصلی تیم در سود پروژه

نمودار ۴-۷۰: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص مشخص کردن روابط کاری بین اعضای تیم و شرح وظایف آنان در شروع پروژه

نمودار ۴-۷۱: اولویت آزمودنی‌ها در خصوص استفاده از گزارش‌های عملکرد اعضای تیم و بررسی آن‌ها

چکیده

بحث مدیریت پروژه و رویکردهای آن در سالهای اخیر در ایران بسیار در سازمانها مطرح شده است و در این بین مدیریت منابع انسانی یکی از ارکان مهم در دستیابی به موفقیت پروژه ها و سازمانهاست و آنچه امروزه در این زمینه بسیار مورد توجه است تیم ها و نحوه تشکیل آنها در پروژه هاست. تیم از مجموعه ای از افراد با هدف مشترک تشکیل می گردد که پس از شکل گیری یک پروژه بر اساس تخصصهای مختلف گرد هم آمده و هر یک انجام قسمتی از پروژه را عهده دار می شوند و پس از تکمیل آن نیز تیم وارد مرحله خاتمه می شود و افراد از تیم جدا می گردند. در این تحقیق قسمتی از رویکرد تشکیل تیم پروژه در مرحله اجرا (تیم ساخت) مورد بررسی قرار گرفت و بدین منظور محدوده تحقیق را بررسی پروژه های ساختمانهای بلند که توسط شرکتهای رتبه یک ابنیه از معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری که در تهران قرار داشتند انتخاب کردیم. هدف این تحقیق آشنایی با پروژه های ساخت ساختمانهای بلند و نحوه تشکیل تیم پروژه در مرحله ساخت، شناسایی موانع و مشکلات تشکیل تیم ساخت در ساختمانهای بلند، شناسایی عوامل تاثیر گذار بر کارایی تیم ساخت و آرایه راهکار در خصوص رفع موانع و مشکلات شناسایی شده می باشد که با استفاده از روش مصاحبه و پرسشنامه که در بین شرکتهای پیمانکار، مشاور و کارفرمای مربوط به ساختمانهای بلند پخش گردید؛ به بررسی اهداف فوق پرداختیم. در نتیجه بررسیهای انجام شده تعدادی از مشکلات تشکیل تیم ساخت و راهکارهای متعدد رفع آنها شناسایی و اولویت بندی گردید که در این بین مهمترین راهکار برون سازمانی، بهبود سیستم انتخاب پیمانکار و مهمترین راهکار درون سازمانی، تعریف کامل و مدون از شرح وظایف و اختیارات اعضای تیم بود. کاربرد نتایج این تحقیق می تواند به کاهش مشکلات تشکیل تیم ساخت و افزایش کارایی در این تیم ها منجر شود.

کلید واژه: تیم، تیم ساخت، تشکیل تیم، ساختمان بلند

فصل یک

کلیات تحقیق