



۱ - مدیر پروژه قبل از هر چیز باید بداند که مسئولیت مدیریت پروژه شملی پرهیجان و درعین حال بسیار جدی است چرا که معمولاً درحین اجرای آن، بایستی ساختمان و ابنیه‌های متعدد ساخته شود و دهها مسیر کاری پیوسته

اداری را با نقرات کارآمد شکل بدهید؟

۷ - درخصوص سازماندهی واحدهای فنی فکر بکنید. قانون یا استاندارد خاصی برای نحوه سازماندهی موجود نیست، بلکه با مطالعه شرایط ویژه پروژه، بهترین سازماندهی را طرح‌ریزی ولی در صورت لزوم می‌توانید آن را اصلاح کنید؛

۸ - تشکیل مدیریت کنترل پروژه برای پروژه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، کسی که به

کارکنان دست و دلباز عمل کنید؛

۱۴ - پروژه‌ها، شالوده اقتصادی سازمان و کشور محسوب می‌شوند، بنابراین کار خود را خیلی جدی تلقی کرده و با حالت تقدس به آن بنگرید؛

۱۵ - در انتخاب نیروها و مهندسان پروژه باید دقت کافی به عمل آید. چون در طول اجرای آن، پیوسته لازم است، بسیاری از امور با فداکاری و خارج از چارچوب ساعات کاری معمول، دنبال شود؛

۱۶ - باید در نظر داشت که مناسبات حاکم بر

۳۴ رهنمود

به مدیران پروژه

از: سعید حامدینیا

در حال کنترل قابل انعطاف باشد؛

۲ - پروژه‌ها معمولاً با هزینه‌های هنگفتی به ثمر می‌رسند لذا لازم است از بدو شروع، نظارت و سیستم مالی کارآمدی همه چیز را ثبت و ضبط و مستندسازی کند. سیستم مالی مقتدر و کارآمد یکی از ارکان اصلی هدایت پروژه‌هاست؛

۳ - اگر شما در وسط کار، پروژه‌ای را بردست می‌گیرید بیشتر نباید مراقب باشید. چرا که مسئولیت این کار سنگین‌تر از پروژه‌ای است که از حالت صفر شروع می‌شود؛

۴ - در هر مرحله‌ای که یک پروژه‌ای تحویل می‌گیرید، میزان ادراک خود را از مسایل پروژه محک بزیند و سپس برای اخذ مسئولیت خطیر مدیریت پروژه تصمیم بگیرید؛

۵ - وظایف مدیران پروژه چندان استاندارد نیست ولی بهترین حالت این است که کلیه امور اجرایی در اختیار شما باشد. اگر وظایف اجرایی را بین شما و کسان دیگر تقسیم کنند، بدانید که شما دیگر مدیر پروژه نیستید. لذا ابتدا معلوم کنید که هماهنگ‌کننده بین شما و دیگران کیست؛

۶ - درخصوص ایجاد واحدهای ستادی هیچ درنگ نکنید لذا واحدهای مالی - بازرگانی -

این مسئولیت انتخاب می‌شود بایستی ضمن احاطه کامل به فنون علمی کنترل پروژه از قبیل W.B.S گانت چارت و CPM به ابزارهای عملی و تجری نیز مسلط باشد مدیر کنترل پروژه بایستی اقتدار شخصیتی و سازمانی داشته باشد و با فورمتهای مناسب پیشرفت کار را پیوسته و هم‌روزه کنترل کند؛

۹ - توصیه می‌شود که خیلی نزدیک با مدیر کنترل پروژه، کار کنید، چون این واحد، جایی است که رهنمودهای مهمی به شما خواهد داد؛

۱۰ - به عنوان مدیر پروژه سعی کنید ادراک درستی از اولویتهای یک پروژه داشته باشید اگر جهت کسب این مهم، کم اعتنا باشید، پروژه لطمات سختی خواهد خورد؛

۱۱ - از ابتدای پروژه، منابع مالی پروژه را به خوبی تعیین و شناسایی کنید؛

۱۲ - شما باید تعیین کنید که سازمانی که ایجاد کرده‌اید، برای اجرای پروژه کارآمد است یا خیر. قطعاً این اصلی‌ترین کار شماست؛

۱۳ - پروژه‌ها محلی هستند که در زمان اندکی بایستی بودجه عظیمی هزینه شود. لذا نسبت به

سازماندهی پروژه با یک صنعت یا شرکت تولیدی فرق می‌کند. سعی کنید روحیه پرسنل را هر چه بیشتر با الزامات پروژه آشنا کنید؛

۱۷ - تجسمات عبادی را مختمن شمرده و با استفاده از سخنان خداوند متعال برای پرسنل سخن بگویید و انگیزه آنها را سرشار از کار و کوشش کنید؛

۱۸ - در کنار اوراق کنترل پروژه شامل گانت چارتهای و CPMها که برای هر پروژه‌ای ضروری است به شناسایی اصلی‌ترین گلوگاهها بپردازید؛

۱۹ - نیروی انسانی، کارآزموده، بهترین ابزار پیشبرد صحیح و مقتدرانه پروژه‌هاست لذا جهت پیداکردن این نیروها زحمت بکشید سپس آنها را با عزت مادی و معنوی در جایگاههای خود تثبیت کنید؛

۲۰ - باید آگاه بود که ضعف مدیریت پروژه‌ها خودش را عمدتاً در سه چیز بروز می‌دهد: طولانی شدن زمان اجرای پروژه، کیفیت پایین اجرا و اشتباه در تخمین بودجه؛

۲۱ - مراقب باشید که مستندات مالی پروژه از آغاز آن، کاملاً شفاف و قابل دفاع باشد؛

۲۲ - باید مراقب باشید که در جلسات غیرضروری و یا اخذ گزارشهای غیرلازم، زمان و

رهنمودهایی برای مصاحبه‌های استخدامی

از: حسن گیوریان

۹ - فراست مصاحبه‌گر بیشترین توانایی را در ارزیابی مصاحبه برای او به وجود می‌آورد؛
۱۰ - وقتی با یک مصاحبه‌شونده با خصوصیات افراطی روبرو هستید، بیشتر، پاسخهای منفی یا مثبت می‌شنوید؛
۱۱ - اجازه زمان صحبت برای متقاضی تأثیرپذیری اولیه مصاحبه‌گر را کاهش می‌دهد.
۱۲ - اثرهاله یا خطای هاله (HALO EFFECT) گرایش به ارزیابی کلی (فرد) می‌تواند نتیجه مصاحبه را بسیار مثبت و یا بسیار منفی کند.
۱۳ - ترتیب ورود مصاحبه‌شوندگان، در نتیجه ارزیابی آنها موثر است؛
۱۴ - معیارهای قالبی (کلیشه‌ای) که در ذهن هر مصاحبه‌گر وجود دارد می‌تواند ارزیابی مصاحبه را تحت تأثیر قرار دهد؛
۱۵ - مصاحبه‌گر، معمولاً مصاحبه‌شوندگانی که با نظرات او هماهنگی دارند را ارزیابی بهتری به عمل می‌آورد؛
۱۶ - مصاحبه‌گر، معمولاً در اوایل مصاحبه نظر نهایی خود در مورد مصاحبه‌شونده اتخاذ می‌کند.
متغیرهای موثر در مصاحبه‌های استخدامی
در مصاحبه‌های استخدامی متغیرهایی بر فرایند و نتیجه مصاحبه موثرند. این متغیرها همان‌طور که در شکل شماره یک مشاهده می‌شود، ممکن است ویژگیهای متقاضی بر ادراک مصاحبه‌گر و نهایتاً بر نتیجه استخدام وی موثر باشد. مضافاً براین، ممکن است تعدادی از عوامل مربوط به وضعیت یا شرایط محیطی و خود شخص مصاحبه‌گر بر فرایند قضاوت و ارزیابی مصاحبه موثر باشد. برای مثال، ممکن است نژاد و جنسیت متقاضی، تمصبات و رفتارهای مصاحبه‌گر بر نتیجه مصاحبه موثر باشد. فهم و مشاهده متغیرهای شکل (شماره ۱) می‌تواند اثربخشی فرایند مصاحبه را افزایش دهد. با استفاده از روشهای سمعی و بصری در آموزش مصاحبه‌گران نیز می‌توان کارایی و اثربخشی مصاحبه را افزایش داد.

سازمانها باید دقت لازم را در انتخاب مصاحبه‌گران استخدامی به کار گیرند. افرادی که به‌عنوان مصاحبه‌گر انتخاب می‌شوند باید خصوصیات شامل؛ تواضع و فروتنی، قدرت تفکر واقع‌گرایانه، کم‌گویی ولی گزیده‌گویی، رها از تمصبات و پیش‌داوریها، داشتن توانایی لازم و تعادل و توازن در رفتار باشند.
برنامه‌های آموزشی لازم باید به‌طور مستمر و دوره‌ای برای مصاحبه‌گران استخدامی، مدیران و سرپرستان قسمتهای مختلف سازمان برگزار شود. چندین مطالعه تحقیقی در مورد مصاحبه‌های استخدامی انجام شده است. هرکدام از این مطالعات به دنبال دستیابی به پاسخ سوالهایی از این دست هستند؛ چه خصوصیات را می‌توان در مصاحبه مورد ارزیابی قرار داد؟ و چگونه مصاحبه‌گران می‌توانند به اهداشان در مصاحبه دست یابند؟
دستاوردهای پژوهشی در مورد مصاحبه
۱ - مصاحبه‌های منظم و سازمان‌یافته دارای روایی بیشتری از مصاحبه‌های باز یا آزاد است؛
۲ - مصاحبه‌گران بیشتر تحت تأثیر اطلاعات و داده‌های نامطلوب (در مورد مصاحبه‌شونده) قرار می‌گیرند؛
۳ - وقتی میزان اطلاعات مصاحبه‌گر در مورد شغل افزایش یابد، روایی مصاحبه نیز زیاد می‌شود؛
۴ - تمصبات و پیش‌داوریهای مصاحبه‌گر می‌تواند موجب نتیجه‌گیری بسیار مطلوب و یا بسیار نامطلوب در مورد مصاحبه‌شونده، گردد.
۵ - داده‌های کتبی (درست) به نظر می‌رسد بیشتر از حضور فیزیکی (مصاحبه‌شونده) در قضاوتهای مصاحبه‌گر تأثیرگذار است؛
۶ - مهارتهای بین فردی و انگیزه احتمالاً مهمترین عامل در ارزیابیهای مصاحبه هستند؛
۷ - تاملات غیرکلامی بیشتر از تاملات کلامی تصمیمات مصاحبه را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛
۸ - مصاحبه‌گران با تجربه متقاضیان را در یک نظم مشابه رتبه‌بندی می‌کنند؛

وقت مدیران و نیروها را ازین نبرید؛
۲۳ - نظارت و بازدید مستقیم از کارها ادراک شما را پیوسته تقویت می‌کند. سعی کنید از نیروهای پروژه بیشتر در محلهای کاریشان بازدید کنید؛
۲۴ - مدیران زیرمجموعه شما باید انتظار اجرایی داشته باشند. ترتیبی دهید که آنها همه کارهای خود را خودشان انجام دهند و از انجام کارهای آنها توسط خود و یا دیگر واحدها جلوگیری کنید؛
۲۵ - مرزهای غیرشفاف کاری را بین واحدهای مختلف اجرایی شناسایی و آنها را هرچه بیشتر شفاف کنید به طوری که هر واحدی دقیقاً کار خود را بداند؛
۲۶ - در گرماگرم کار و در میدان رزم-پروژه، صادقانه امکانات رفاهی کارکنان را فراهم کنید؛
۲۷ - مراقب تفاوت حقوق و مزایای خود با دیگر نیروها باشید هرچه این تفاوت بیشتر باشد فاصله دل‌های شما نیز بیشتر خواهد شد؛
۲۸ - در کنار یادداشتهایی که به قسمتها می‌فرستید از نظام یادداشت دیگری استفاده کنید و آن عبارتست از ارسال «ابلاغ کار» به واحدهای مختلف؛
۲۹ - از نگهداشتن نیروهایی که روحیه پروژه‌ای ندارند خودداری کنید؛
۳۰ - حین اجرای پروژه ضروری است که محیط کاری اندکی هیجان داشته باشد ولی کارکنان را از استرس به‌دور نگهدارید؛
۳۱ - در طول اجرای پروژه فعالیت مقتدرانه شما، با پیمانکارانی که انتخاب می‌کنید بستگی پیدا خواهد کرد لذا در انتخاب پیمانکاران نهایت دقت را مبذول دارید؛
۳۲ - مراقب باشید که مدیران زیرنظر شما در پروژه، در برخوردهای خود چنان عمل کنند که گویا خود مدیر پروژه هستند؛
۳۳ - در کنار یک سازمان خوب و یک برنامه کارآمد، باید مراقب باشید که بودجه‌های تصویب شده پروژه به‌موقع پرداخت خواهد شد یا خیر، یعنی از اینکه تأمین بودجه‌های پروژه به‌موقع عملی خواهد شد یا با مشکلاتی همراه خواهد بود اطلاعات کافی داشته باشید. در هر حال تأمین بودجه یکی از وظایف دائمی شماست.
۳۴ - در سازمان پروژه این دو شعار را سرلوحه کار خود قرار دهید:
«امور خود را معین سپس مزین به زمان کنید»
«امور اجرایی را زیبا و محکم برپا سازید» □