

איך לנהל מגוון פרויקטי IT | במקביל ולהישאר בחיים

"ברוב פרויקטי ה-IT שנערכים, יש שינויים בלו", בתכולות ובתקציב. לכן, נדרש לבצע תעדוף שלהם, על מנת שהם יהיו בהלימה מירבית ליעדים האסטרטגיים של הבנק ויהיו שלובים בהיבטים העסקיים שלו", כך אמר נדב יור, מנהל יחידת ניהול פרויקטים ותכניות עסקיות, חטיבת האסטרטגיה, בנק הפועלים, שהיה בין הדוברים במפגש פורום PPM&PMO מקבוצת אנשים ומחשבים ♦ לדבריו, "יש לבחון את כדאיות הפרויקט וחשיבותו בראייה כוללת"

יוסי הטוני

לעיתים יש חוסר בשלות - הגורם העסקי אינו יודע או לא יכול להגדיר במדויק את דרישותיו, והגורם הטכנולוגי אינו יודע מה עליו לספק; לעיתים אין התייחסות לעלות בעלות כוללת, TCO, של הפרויקט אלא רק לעלות - בלא עלות התחזוקה.

דיונים על עשרות פרויקטים

המפתח לתהליך התעדוף, אמר יור, "הוא פגישות רבות. אנו דנים בעשרות הפרויקטים, מעלים את הגדולים שביניהם לצוות תעדוף מצומצם, ואז צוות מיוחד של ההנהלה מציג את ההצעה לפני אישור. הוא הוסיף כי "הצוותים וההנהלה בוחנים - מה מהות הפרויקט, האם הוא בשל, איך הוא יצליח בסביבה טכנולוגית משתנה, תועלות הפרויקט, מה המניע שלו - עסקי או רגולציה, מהן התועלות הכלכליות - אם ישנן, מהי ההתאמה לאסטרטגיית הבנק ומה מידת הדחיפות של הפרויקט".

יור סיכם בציינו את עקרונות התהליך: תעדוף ברמת בנק, ולא ברמת החטיבה, "יש לבחון את כדאיות הפרויקט וחשיבותו בראייה כוללת"; יש לפצל את התעדוף לשני מקצים במהלך השנה, עם חלוקה של כ- 75% מהתקציב, והותרת "מרווח נשימה" של 25% להמשך השנה; יש לבצע את התעדוף בראייה מערכתית, תוך תווך בין הצד העסקי והטכנולוגי; יש לבחון כיצד התעדוף מבוצע בהלימה לאסטרטגיה של הבנק, תוך תרגום האסטרטגיה למימוש היעדים.

ד"ר גיל רגב, חוקר בכיר בחוג למדעי המחשב, האוניברסיטה הטכנולוגית EPFL, לוזאן שווייץ, ומנהל הידע, Itecor, הציג מחקר שלו בנושא השפעות של יציבות ושינוי על ניהול פורטפוליו. לאחר מכן נערך פאנל בכירים בתחום ה-PMO בארץ, בהנחיית גיל רגב, ובהשתתפות לימור שמייץ, Proceed; רינת ישראל, בזק, ודינה דמבו אורגיל, אמדוקס. את המפגש חתמה הרצאתו של צחי הדר, מנהל פיתוח, GIV SOLUTIONS, על הדור הבא של PMO.



רינת ישראל



גילי רגב



דינה דמבו



נדב יור



צחי הדר



ד"ר גילי רגב



לימור שמייץ

"ברוב פרויקטי ה-IT שנערכים, יש שינויים בלו", בתכולות ובתקציב. לכן, נדרש לבצע תעדוף שלהם, על מנת שהם יהיו בהלימה מירבית ליעדים האסטרטגיים של הבנק ויהיו שלובים בהיבטים העסקיים שלו", כך אמר נדב יור, מנהל יחידת ניהול פרויקטים ותכניות עסקיות, חטיבת האסטרטגיה, בנק הפועלים.

יור היה בין הדוברים במפגש פורום PPM&PMO מקבוצת אנשים ומחשבים, שנערך במלון ליאונרדו רמת גן. את המפגש הנחה גילי רגב, מנכ"ל Proceed וי"ר ועדת התכנים של הפורום. נושא המפגש היה "ניהול פורטפוליו בארגון מרובה פרויקטים".

יור תיאר את הדרך והתהליכים שבהם נקבע אילו פרויקטי IT יבוצעו במהלך שנה קלנדרית בבנק. הבנק, אמר, נוסף ב-1921 ומונה יותר מ-10,000 עובדים, עם פריסה של 270 סניפים קמעונאיים ועוד 25 מסחריים בארץ, לצד פעילות בסניפים בעולם. לחברה מאזן של כ-324 מיליארד שקלים, עם הון עצמי של 23 מיליארד שקלים. חטיבת הטכנולוגיה בבנק, אמר, היא למעשה "חברת היי-טק" מהגדולות בארץ, העורכת פרויקטים רבים, חלקם הרב בפיתוח עצמי, ומנצלת תקציב של מאות מיליוני שקלים, המפוזרים בין עשר החטיבות בבנק, שהם לקוחות החטיבה הטכנולוגית והן הרוכשות ממנה פרויקטי IT.

הוא ציין כמה מהאתגרים העומדים בפניו: ניהול התהליכים באופן שוטף, לצד התעדוף שהוא רגעי, תקופתי; תקציבי ה-IT שטוחים על אף הגידול במשימות "הפתרון לכך הוא תעדוף"; הצורך בממשל תאגידי ובממשל IT, "נדרשת ראייה רוחבית של כלל הארגון"; ברוב הפרויקטים יש שינויים מהותיים בתקציב, לוז ותכולות;