



לקחים במקומות שבהם הייתה חריגה משמעותית בל"ז או בתקציב או בתכולת הפרויקט.

רמות הבגרות בניהול פרויקטי מערכות מידע (מבוסס על מודל ה-CMMI של אוניברסיטת Carnegie-Mellon)

הרמה האחת היא ראשונית - אד הוק מבוסס על ניסיון אישי - תכנון פרויקטים הוא על סמך ניסיון אישי, ניהול פרויקטים מתייחס רק לתקציב ול"ז, הבקרה מועטה, בקרת האיכות היא לרוב רק בדיקות תוכנה ואין ניתוח פרויקט לאחר גמר (ביצוע לעומת תכנון והסקת מסקנות).

השנייה היא עקבית - מונחת נהלים - מערך ניהול הפרויקטים פועל תוך תכנון ובקרה פרויקטליים, דרישות מנוהלות בתהליכים מובנים, אחידים, עם מתודולוגיה וכלים תומכים, פרויקטים מתוכננים, מבוצעת בקרת פרויקט (מדידה, ניתוח ובקרת ביצוע מול תכנון, נתיבים קריטיים), ניהול הסכמי ספקים, בקרת איכות לתהליכים ולתוצרים וניהול תצורה מיושם בכל שלבי הפיתוח.

השלישית היא מוגדרת - סטנדרטים, תפקידים ואחריות - R&R, תפקידים ואחריות מוטמעים, תהליכי פיתוח וניהול מערכות תוכנה מתועדים, אחידים, ומשולבים בתהליכים כלל ארגוניים, דרישות לקוח מנוהלות מייזום עד כניסה לייצור, עם יכולת עקיבה, תהליכי בקרה ואישור תאימות פרויקטים למדיניות ה-ICT וארכיטקטורה מיושמים, מיקוד על תהליכים עסקיים, הטמעה בארגון, ניהול פרויקטים אינטגרטיבי, ניהול סיכונים מבוצע עבור כל פרויקט וקבוצות פרויקטים.

הרביעית היא רמה מנוהלת - חיזוי תפוקות ובקרת תוצאות - הפרויקטים מנוהלים במתאם למדיניות ה-ICT, מוגדרים מדדים לתפוקתם של פרויקטים, תהליכים ופעילויות. ניטור המדדים מאפשר קבלת החלטות מבוססות עובדות (מדידות), מדידה ושיפור ביצועים של תהליכים ארגוניים ובקרת אירועים וניתוח וביצוע פעולות משפרות.

החמישית היא מוטמעת - שיפור מתמיד - ניתוח אירועים וביצוע פעולות משפרות, ייזום פרויקטים המממשים את האסטרטגיה העסקית, מיקוד על שיפור מתמיד, חדשנות ארגונית בכיוונים טכנולוגיים ויישומים-עסקיים.

מרבית ארגוני ה-IT שפגשתי במהלך השנים ממוצבים בסביבת רמה 2 העקבית. המלצתי לכל היא להתקדם בתהליך שיפור מתמיד לרמה 3 המוגדרת, ובהמשך לרמה 4 המנוהלת.

* אריה עמית - סמנכ"ל בכיר לייעוץ אסטרטגי בנס טכנולוגיות

התייחסות מספקת לשלבים הנוספים למחזור הפיתוח בפרויקט חידוש מערכות, כמו ההסבה וטיוב הנתונים, ההרצה במקביל, העלייה לאוויר, ולתחומים נוספים בניהול הפרויקט, כמו ניהול האיכות, ניהול הסיכונים והמוכנות הארגונית - ארגון ושיטות וניהול השינוי.

הבעיות הנפוצות

ישנן כמה בעיות נפוצות בניהול פרויקטי מערכות מידע. האחת, ניהול פרויקטים במערכות מידע נתקל בקשיים הנובעים מתיאום בין מחלקות/אגפים על לוח זמנים והקצאת משאבים, תהליכי רכש ארוכים, חוסר ראייה פרויקטלית כוללת ואבטחת איכות חלקית. כתוצאה מכך נגרמים לפעמים עיכובים בלוח הזמנים של הפרויקט, התאמה חלקית לדרישות עסקיות ועלויות גבוהות.

השנייה - אין מתודולוגיית ניהול פרויקטים (שיטות עבודה, כלים וניהול מסמכים) מחייבת, המכסה את כל מחזור חיי הפרויקט משלב הייזום עד סיום שלב היישום וההטמעה.

השלישית - אין גורם מרכזי האחראי על התמונה הכוללת של מצב כל הפרויקטים בארגון (תכנון, תעדוף, מעקב, בקרה ותמיכה לוגיסטית ואדמיניסטרטיבית).

הרביעית - לא כל עובדי הפרויקט משויכים ארגונית בשלבים שונים של הפרויקט למנהל, ולכן הפרויקט מפורק לחלקים המתבצעים ביחידות שונות, עם קושי רב בסנכרון.

החמישית - מנהל הפרויקט ממונה בדרך כלל מהיחידה שבה נעשית רוב העבודה, או מהיחידה הקרובה ביותר ללקוח. למעשה, הוא מתאם בין כל היחידות המבצעות חלקים של הפרויקט.

השישית - קיימת עמימות בגבולות האחוריות בפרויקט בין הלקוחות וגוף מערכות המידע.

העקרונות לניהול פרויקטים במערכות מידע

ניהול פרויקטים וניהול פיתוח הם שני תהליכים שונים; ניהול פרויקטים הוא מקצוע, ומנהל הפרויקט צריך להיות מנוסה ומוסמך ומוקצה למשימה; קיימת מתודולוגיה אחידה, מחייבת ומוסכמת לניהול פרויקטים למערכות מידע בארגון; קיימת הגדרת תפקידים ואחריות לבעלי תפקידים וליחידות ארגוניות המשתתפות בפרויקט בארגון ה-IT ואצל לקוחותיו. המתודולוגיה מובנת ללקוחות; פרויקטים מבוצעים תחת עקרונות משותפים, מפותחים במקסימום אפקטיביות, ביעילות וניתנים לתחזוקה והכנסת שינויים בעתיד; ניתן לערוך אבטחת איכות ניהולית

תוך דוח אחד על סטאטוסים ובקרה תקציבית; פרויקט הוא יחידה ארגונית מוגדרת בלוח הזמנים של הפרויקט; כל משאבי הפרויקט מנוהלים בדרך כלל על ידי הפרויקט, אפילו אם בפועל הם שייכים ליחידה ארגונית אחרת. במקרים מסוימים ניתן להתבסס על מחויבות היחידה הארגונית לספק את התוצרים הנדרשים; לפני ביצוע פרויקט קיים תהליך ניהולי המגדיר SOW של הפרויקט המוסכם על הלקוח, היקף המשאבים בפרויקט, שלבי הפרויקט ול"ז, אופן הקצאת המשאבים המשותפים; קיים מעקב אחר התקדמות ביצוע הפרויקטים, ובעקבותיו: הקצאת משאבים דינמית, עדכון ל"ז ועדכון תקציב; קיים תהליך הכנסת שינויים מובנה תוך עדכון SOW; קיים תהליך הפקת

