



מניהול פרויקט לניהול ארגון מרובה פרויקטים

לא אחת אנו נתקלים במצבים שבהם הפרויקט הצליח אך הארגון מפסיד ♦ לצערנו יש גם מצבים שבהם רוב הפרויקטים הצליחו והארגון מפסיד ♦ לשמחתנו יש מקרים שבהם רוב הפרויקטים נכשלו, אך הארגון מרוויח ועושה חייל

גילי רגב וד"ר יובל כרמון

שימוש חוזר בתוצרים. לדוגמה, שגרה/תת מערכת תוכנה, רכיב הידראולי, רכיב קליטה, רכיב שידור וכדומה, שמפותחים פעם אחת ומותקנים במערכות שונות המפותחות במסגרת פרויקטים שונים ו/או כללים בשירות שהארגון נותן. עוד יש להביא למימוש עקרונות SOA, קרי: שימוש בשירותי רכיב מסוים (בעיקר תת מערכת תוכנה) על ידי כמה מערכות הפונות אוטומטית לרכיב זה ומבקשות את שירותיו. כך תבוצע הפעילות הפרויקטלית של הארגון בראיה כלל ארגונית, העומדת מעל לראיה של קבוצת פרויקטים ובעלת חשיבות גדולה ממנה.

מיעדי הארגון ליעדי הפרויקט

את יעדי הפרויקט ניתן לחלק לשלושה סוגים: הראשון, למה מיועד התוצר של הפרויקט, לדוגמא; מערכת המסיעת בניהול השקעות, מערכת לניהול צי רכב, מערכת לניתוח חלופות וכדומה. יעדי שימוש אלה מוגדרים על ידי בעלי העניין בפרויקט (אלה שמתקצבים את הפרויקט ו/או אמורים להשתמש בתוצר של הפרויקט); השני, ערכים של מאפייני הפרויקט, לדוגמא; זמן תגובה קצר מאד, ניתן לשימוש בכול מקום ע"י כול ציוד קצה בעזרת רשת האינטרנט, ידידותי מאד למשתמש וכו'. גם ערכים אלה / יעדים מוגדרים ע"י בעלי העניין בפרויקט; השלישי, יעדי הפרויקט הנגזרים מיעדי הארגון, לדוגמא ROI גבוה / מנגנון ליצור רווח כספי, מאפשר לארגון לעמוד בכול דרישות הציות, מאפשר לארגון להתחיל לפעול בשוק חדש וכדומה.

יעדי הארגון מוגדרים על ידי בעלי ומנהלי הארגון

בדרך כלל מנהל הפרויקט רואה ומנסה לעמוד ביעדים מהסוג הראשון או השני. זאת כתוצאה מהאופק המוגבל שהוא רואה והלחצים שבעלי העניין בפרויקט מפעילים אליו. המשלים / נגזר של מצב זה הוא מתן חשיבות ומשקל נמוך ליעדים מהסוג השלישי. כתוצאה מכך יכול להיווצר מצב שהפרויקטים מצליחים אך הארגון במסגרתו הם מבוצעים נכשל ומפסיק לפעול.

יישום רכיבי המתודולוגיה של ניהול ארגון מרובה פרויקטים המפורטים לעיל, מבטיח שהעדיפות והמשקל בניהול הפרויקטים בארגון ינתנו בראש ובראשונה ליעדים הנגזרים מיעדי הארגון ובהתאמה ימנעו מצב של כמה פרויקטים מוצלחים וארגון כושל.

לסיכום, ארגונים מרובי פרויקטים ומשימות יכלו עד לשנים האחרונות להסתפק בניהול הפרויקט הבודד ובניהול פורטפוליו של פרויקטים. על מנת לענות לדרישות ציות (רגולציה ההולכת ומתפשטת לעוד ועוד תחומים), אכיפת מדיניות (תהליכים) והכוונת כול הארגון (הפרויקטים) לפעול בראש ובראשונה להשגת ההצלחה העסקית של כלל הארגון, יש להרחיב את נושא ניהול פורטפוליו של פרויקטים לניהול ארגון מרובה פרויקטים במתודולוגיה שהרכיבים שלה מפורטים לעיל.

* גילי רגב וד"ר יובל כרמון הם ממובילי PROCEED, המספקת שירות וכלים לניהול ארגון מרובה פרויקטים www.proceed.co.il

הסבר למצבים השונים הקשורים להצלחת ולכישלון פרויקטים ולרווח וההפסד של הארגון נמצא בהבדלים בין הישות והמטרה של פרויקט לבין הישות והמטרה של ארגון. המטרה של פרויקט היא תוצר איכותי, העונה לצפיות בעלי העניין בפרויקט, תוך עמידה בתקציב ולוח זמנים. המטרה של ארגון היא השגת מירב יעדי הארגון (בדרך כלל רווח כספי).

קבוצת פרויקטים (פורטפוליו) במהותה אינה ארגון, ויש להסתכל עליה כפרויקט גדול עם תת פרויקטים. ואכן, המטרה של מנהל קבוצת פרויקטים היא שכל אחד מהפרויקטים ישיג את מטרתו תוך שימוש מיטבי במשאבים העומדים לרשות כל הקבוצה, תוך התחשבות בתלויות שבין הפרויקטים. במבט אחר, אוסף המטרות של כל הפרויקטים הוא רק חלק ממטרות הארגון. מכאן נובעים גם המצבים שארגון נכון "מקריב" פרויקטים מסוימים על מנת להשיג את יעדי הארגון. לדוגמה, מתן עדיפות בהקצאת משאבים לפרויקטים המביאים הכנסה גדולה, פריצת לשוק חדש וכדומה.

נדרשת מתודולוגיה לניהול ארגון מרובה פרויקטים, בנוסף למתודולוגיה של ניהול הפרויקט הבודד. יש להרחיב את אלה לניהול פורטפוליו של פרויקטים, על מנת להצליח ולעמוד ביעדי הארגון ובמיוחד ביחידת ה-IT והפרויקטים שהיא מבצעת.

מהו ארגון מרובה פרויקטים

ארגון מרובה פרויקטים הוא ארגון שבו: לפחות שליש מפעילותו מהווה פרויקטים ו/או משימות שמוגדרים להם יעדים/תוצרים, תקציב ולוח זמנים. הגדרת התוצרים כוללת הגדרה של פונקציונליות ואיכות; שבין חלק מהפרויקטים קיים קשר של תלות בביצוע, קרי להשלמת הביצוע של פרויקט א' נדרשת השלמת ביצוע של חלק מפרויקט ב'; לעתים חלק מהפרויקטים מתחרים על אותו משאב ארגוני.

בניהול ארגון מרובה פרויקטים נדרשת הבטחה שסך כל התרומה של הפרויקטים שיבוצעו יביא לארגון את התרומה המרבית ליעדיו. לאור המגבלה של היקף הפרויקטים שארגון מסוגל לבצע, אי אפשר להסתפק בבחינת התרומה של כל פרויקט בפני עצמו ליעדי הארגון, אלא יש לאתר את קבוצת הפרויקטים שמצד אחד הארגון כן יוכל לבצע וצד שני יביאו אותו הכי קרוב ליעדיו המעודכנים.

עוד נדרש, שהארגון יעמוד בכל הנדרש ממנו, בעיקר מגורמים מחוץ לארגון, לדוגמה ציות להנחיות הרגולטור. דרישה נוספת היא ניצול היתרון לגודל. לדוגמה, לקיחת סיכונים "גדולים" בחלק מהפרויקטים (בהנחה שכגודל הסיכון - גודל הסיכוי), כאשר סך הסיכון לכל הארגון סביר ואף פחות.

יש לממש את מדיניות הארגון (Governance Organization). לדוגמה, השקעה ויצירת משאבים השייכים לארגון רק בתחומים שהם בליבה העסקית של הארגון, כאשר בכל שאר התחומים רכישת המשאבים/השירותים היא במיקור-חוץ.

יש להביא לקביעת הפרמטרים למדידת התרומה להשגת היעדים, והשיבות היחסית היא, כמובן, מדיניות הארגון. עוד נדרש