

הפער הנצחי בין מנהלי הכספים ומנהלי הפרויקטים - איך לגשר?

"כמעט בכל הארגונים אין הלימה בין מנהלי הכספים למנהלי הפרויקטים והמטרה היא לנסות לחבר ביניהם", אמרו ד"ר דב הלפרין, מנכ"ל, וגילה קובה, מנהלת תחום ניהול הביצועים העסקיים - שניהם מ-HMS-הלפרין יועצים ♦ לדבריהם, "הפרויקט וניהולו צריכים להיות בקשר הדוק יותר לרישום בספרי הארגון, לביצועים הפיננסיים שלו

יוסי הטוני

להגיע להסכמה בארגון לגבי המחירים ושיטת ה-'העמסה' של התמחור, תוך הגדרת סוגי העלויות בפרויקט, קביעת מדדים לביצועי פרויקטים ומדדים פיננסיים."

ד"ר הלפרין וקובה סיכמו באומרם, כי "בהרבה ארגונים אין קשר בין כלל המערכות הנדרשות לספק את מכלול הנתונים. תכנון הפרויקטים בהקשר לתקצוב שלהם יכול להיעשות בשתי דרכים: מלמעלה למטה, משמע - בניית תוכנית עבודה והבאת נתוני ביצוע, או תכנון מפורט מלמטה למעלה. כאשר יש מפגש בין השניים מגיעים לבקרה נכונה יותר, יש נתוני תמחור של הפרויקט שהם אמינים ומדויקים יותר ויש קשר בין הנהלת הארגון, שרואה את הנתונים, ליחידות התפעול מתחתיה, שקשורות ישירות לפרויקט."

ניהול שינויים בפרויקטים

מיכאל שורץ, מנהל PMO בצ'ק פוינט, דיבר על ניהול שינויים בפרויקטים. הוא ציין שבניגוד לנושאים אחרים, דוגמת ניהול סיכונים, אין לנושא התייחסות רבה בספרות המקצועית. לדבריו, "ככל שהפרויקט מתקדם על ציר הזמן, כך עלות הכנסת השינוי הולכת וגדלה, מאחר שיש הרבה פחות גמישות והשינוי טומן בחובו סיכונים". "בתיאוריה, כמות השינויים צריכה לרדת ככל שהפרויקט מתקדם, אבל זה לא קורה בפועל", הוסיף. "הסיבה לכך היא שדברים קורים לאורך הפרויקט, שהתכנון היה לקוי מראש או שמאפשרים בתכניות שינויים, כי יודעים שהם יביאו להצלחת הפרויקט".

שורץ ציין, כי "ניהול השינויים מצריך החלטות ברמת היומיום". הוא פרס את הגורמים בעד ונגד הכנסת השינויים: "בהיבט החיובי, שינויים משפיעים על הצלחת הפרויקט - לא בהיבט לוח הזמנים והתחולה אלא בהיבט הלימה ליעדים העסקיים; שינויים מעודדים מצינויות; ושינויים מעודדים חשיבה עסקית. הסיבות נגד הכנסת השינויים הן ששינויים מסכנים את הפרויקט; זהו כאב ראש ניהולי; ושינויים מעודדים רשלנות, כי אם יודעים שהפרויקט ייפתח לשינויים, לא ישקיעו בתכניות מראש אלא ינצלו לרעה את המצב". לדבריו, "שינויים בפרויקטים יהיו. מה שנדרש הוא לנהל אותם נכון".

הילה פינסטבוש, מנכ"לית Gecko, דיברה על הדרכים להעברת מסרים עסקיים באמצעות מצגות מעשיות, על מנת להניע לפעולה. חתם את המפגש פרופ' **דן אלנתן** ממחלקת החשבונאות בבית הספר למינהל עסקים של המסלול האקדמי-המכללה למינהל, שהציג את גישת ABC לתמחור פרויקטים.

"יש בארגונים שני עולמות בלתי תלויים, הלכה למעשה: מנהלי הכספים מצד אחד והאחראים לפרויקטים מנגד. כמעט בכל הארגונים אין הלימה בין שני אלה והמטרה היא לנסות לחבר ביניהם", כך אמרו ד"ר **דב הלפרין**, מנכ"ל, וגילה **קובה**, מנהלת תחום ניהול הביצועים העסקיים - שניהם מ-HMS-הלפרין יועצים. ד"ר הלפרין וקובה אמרו את הדברים בפתח מפגש של פורום PPM&PMO מקבוצת אנשים ומחשבים, שנערך במלון שרתון בתל אביב. מנחה המפגש היה **גילי רגב**, מנכ"ל Proceed, המשמש כיושב ראש ועדת התכנים של הפורום.

לדברי הלפרין וקובה, "ניהול ביצועים עסקיים (EPM) הוא מתודולוגיה הקשורה לתכנון האסטרטגי של הארגון. ממנה נגזרות יוזמות ומדדים ניהוליים. אחר כך יש לרדת לתכנון תוכניות העבודה ואז נדרש לבדוק את הקשר בינן לבין משאבי הארגון".

על פי השניים, "יש להדק את הקשר בין ניהול פרויקטים וההיבטים הפיננסיים שלהם, בדגש על תכנון תקציב ארוך וקצר טווח. הפרויקט וניהולו צריכים להיות בקשר הדוק יותר לרישום בספרי הארגון, לביצועים הפיננסיים שלו ולהשפעות על תזרים המזומנים של הארגון". הם ציינו, כי "אין ארגון אחד דומה לשני. יש דברים רבים שמשפיעים על תכנון הפרויקט, מיהו האדם בארגון שאחראי לו ומי מתקצב אותו".

כך, אמרו הלפרין וקובה, "אין סנכרון בין תכניות העבודה של הארגון לפרויקטים שמתנהלים ביחידות העסקיות שבו. נדרשת סינרגיה בין ההיבטים הניהוליים של הפרויקט להיבטים הפיננסיים שלו. הידוק שכזה יסייע להתקדמות של הפרויקט באופן מהיר יותר ולהתנהלות שלו בצורה יעילה יותר, תוך ניצול מיטבי של משאבי הארגון".

לדבריהם, "יש לראות איך 'מעמיסים' תקורה על פרויקט בודד. קשה למדוד פרויקט, קשה למדוד את החזר ההשקעה בו. יש לדאוג לכמה שיותר רישומים אוטומטיים, בשל הקושי באיסוף נתונים וחיבור עלויות בין גופים שונים. זאת, מאחר שפעמים לא מעטות, פרויקט מנוהל על ידי כמה גופים - מי אחראי לו, מי מתקצב. יש קושי ביכולת לראות נתונים ברזולוציה פרטנית. הדבר דורש שקיפות וריבוי דיווחים, שלא תמיד מתאפשרים".

"תפיסת הפתרון צריכה להיות מוכללת וכוללת", אמרו השניים. "נדרש שילוב של עקרונות ניהוליים וחשבונאיים. מדובר בדיאלוג פנים ארגוני שאינו קל, כי הוא משלב מאבקים ואינטרסים שהם בחלקם סותרים. יש

