



**פרויקטים רבים
שעמדו הן בלוחות
הזמנים, הן בתקציב
והן בתכולה - אך
המשתמשים
דחו על הסף את
הפרויקט - מדוע?
משום שהפרויקט
נוהל לפי הספר
- על פי רוב לפי
מתודולוגיית "מפל
המים" - מתודולוגיה
אשר למעשה
מקבעת את דרישות
המשתמשים כבר
בתחילת הפרויקט...**

זה לזה, ובמיוחד כשמדובר באותו סקטור (ורטיקל). אם כך, חפש פתרון מוכן או זמין ברמה של מענה על 70% מהפונקציונאליות הנדרשת. אל תמציא את הגלגל מחדש.

● **נהל את הציפיות בין המשתמשים לבין התוצר שאותו הם אמורים לקבל -** תיאום הציפיות באופן ריאלי הוא שלב חשוב לקראת היציאה לדרך. קיימת נטייה בקרב מנהלי פרויקטים או מנהלי מיחשוב שעם התקנת המערכת החדשה - הכל יבוא על מקומו בשלום - דהיינו צפו לתרופת פלא... ואכן, ככל שהציפיות גבוהות, כך האכזבה גדולה יותר מצד המשתמשים. בתיאום הציפיות יש להגדיר למשתמשים את התוצרים שאותם אמורים לקבל על פי ציר זמן, דהיינו: בחודש הראשון המערכת תכלול פונקציות X, Y, בחודש השני נוסף פונקציות Z, A, וכך הלאה.

● **פרק את התכולה הנדרשת לחבילות קטנות יותר -** דהיינו אין לבנות פרויקט וליישם את כולו בשיטת ה"בום", אלא פרק את הפונקציונאליות לחבילות של כ-3-4 חודשים בכל חבילה. נהל את הפרויקט בשיטת ה-Agile, שיטה המבטיחה ניהול של תכולות קטנות יותר ולא בשיטת מפל המים - שלפי דעתך אינו מתאים לעידן החדש של

לארגונים הנמצאים ברמת דינאמיקה עסקית גבוהה.

● **שתף את המשתמשים לכל אורך הפרויקט -** חשובה התקשורת הפנים ארגונית במהלך הפרויקט, ועל מנהל הפרויקט ליצור מנגנונים לעדכון ושיתוף מתמיד של המשתמשים (ועדות היגוי, מינהלת פרויקט, צוותי משתמשים ועוד). בצורה כזו נבטיח שלא נוצרים שני מחנות שונים, אלא כולנו בסירה אחת, לטוב ולרע.

● **בחן את הפרויקט מבחינת מורכבות וכן מבחינת עלות/תועלת -** מומלץ לשלב כלכלן או מומחה מתאים לנושא זה.

● **נהל את הסיכונים -** ניהול סיכונים חשוב ביותר על מנת שמנהל הפרויקט יוכל לנתב את המאמצים להתגבר על הסיכונים שעולים במהלך הפרויקט וכן לשתף את המשתמשים בסיכונים האפשריים של הפרויקט.

● **הקצה תקציב מספיק והולם לצורך הדרכת המשתמשים והן לצורך הטמעה נכונה של הפרויקט.** פרויקטים רבים עלו לאוויר במועד, אך בשל חוסר תקציב הטמעה לא השכילו המשתמשים להשתמש ולעבוד בצורה נכונה במערכת החדשה.

● **הקצה תקציב מתאים -** כ-10% מתקציב הפרויקט, לצורך שינויים והתאמות לצרכים המשתנים.

אין ספק שאימוץ נכון של מתודולוגיות עבודה, לצד אנשי מקצוע טובים ומיומנים, יגדילו את הסיכוי להצלחת הפרויקט בארגון. מובן שעקב השונות הגדולה בסוגי פרויקטי התוכנה ובמורכבותם והשונות הגדולה בסוגי הארגונים - על מובילי הפרויקט בארגון להשכיל להתאים את השיטה והטכניקה האופטימאלית עבור הארגון עצמו. בהצלחה!

* **אבי עסיס - מנכ"ל חברת הייעוץ WideLink - ומשמש כיועץ אסטרטגי בתחום ה-IT.** avi@widelink.co.il

לנוכח נתונים אלה ולנוכח הסטטיסטיקות המפחידות, השאלה הנשאלת - מדוע? האם מנהלי פרויקטי IT נחותים מעמיתיהם בתחום הבנייה, או בתחומי התעשייה? האם מנהלי פרויקטי IT אינם מקצועיים מספיק?

על מנת לענות על שאלות אלו, נגדיר, מהו למעשה כישלון של פרויקט IT? המדדים הקלסיים לבחינת הצלחת פרויקט מתבססים על שלושה, ואלו הם: עמידה בלוחות הזמנים, עמידה בתקציב, ועמידה בתכולה - כלומר אם הפרויקט עמד בהצלחה בשלושת הפרמטרים הללו - מבחינת הספרות הוא נחשב לפרויקט מוצלח. לפי דעתך, חסר פרמטר חשוב ביותר, שאינו נמנה עם שלושת הפרמטרים שלעיל, והוא פרמטר השימוש בתוצר המוגמר.

מניסיוני בתחום, הייתי עד לפרויקטים רבים שעמדו הן בלוחות הזמנים, הן בתקציב והן בתכולה - אך המשתמשים דחו על הסף את הפרויקט - מדוע? משום שהפרויקט נוהל לפי הספר - על פי רוב לפי מתודולוגיית "מפל המים" - מתודולוגיה אשר למעשה מקבעת את דרישות המשתמשים כבר בתחילת הפרויקט, כך שגם אם מתגלים שינויים או דרישות חדשות - שינויים אלו יועברו לפיתוח בגרסה עתידית של הפרויקט - דבר שגורם למעשה להשיק גרסת תוכנה/אפליקציה שאינה בהכרח מתאימה לארגון או למשתמשים, במיוחד בתקופה של דינמיקה עסקית מוגברת. בניגוד לבניית הגשר - שברוב המקרים לאחר התכנון אין בו שינויים, והגשר נבנה בהתאם לתכנון - בתחום התוכנה, כאשר מדובר על ארגונים דינאמיים, על עסקים משתנים ללא הרף - אין ספק שהשיטה כבר אינה מתאימה לעידן החדש.



עשרת הדברות להקמת פרויקט IT

אם כך, כיצד צריך להקים פרויקט IT? ניסיתי מתוך ניסיוני לרכז כמה טיפים חשובים, שיש להם פוטנציאל להגביר הסיכוי שהפרויקט יהיה בצד המנצח ולא בצד הנכשל, ואלו הם:

● **דאג לאיתור דרישות המשתמשים, וזאת על ידי גורם מומחה שמבין את המשתמשים.** לא כל מנתח מערכות מוסמך ובעל ידע לראיין מנכ"ל או סמנכ"ל כספים... לכן קיימת חשיבות לגורם שמאתר את הדרישות העסקיות.

● **בדוק האם קיימות חבילות תוכנה מתאימות לדרישות - בדרך כלל הנטייה של המשתמשים ושל ארגון -** שלעולם הארגון חושב שהוא מיוחד יותר משאר העולם. והתשובה היא - הארגונים דומים מאוד