

שלב איסוף המידע כדי להימנע מלהגיע להחלטה מאוחר מדי". השני, "ארגונים לא מסיימים פרויקטים בזמן, אז צריך להתחיל אותם מוקדם. התחלה נכונה של פרויקט תביא להסתברות גבוהה לסיימו בזמן". השלישי, "אי תלות ופשטות. יש לפעול נגד מה שחונכנו, ולא ליצור תלויות בניהול פרויקטים. התלויות הללו מאריכות את משך הפרויקטים. ככל שיהיו יותר תלויות ואילוצים, כך רמת הביצוע של הפרויקט תרד". את העמוד הרביעי כינה "הדחקה ופיגועים". לדבריו, "צריך לעבוד בצורה מסודרת ולא כתגובה ל-'פיגועים'. רוב הפרויקטים נכנסים לסחרור של תגובתיות וכך אובדת יכולת הניהול שלהם, מפני שהם מגיבים בלחץ. התגובה או ניסיון התגובה מגיעים מאוחר ונוצרת תמונת מצב שלא נצפתה מראש. יש לתכנן מראש, עם ניהול סיכונים מושכל". עמוד התווך החמישי הוא "הצורך להביט על פרויקט כעל כל תהליך ייצור תעשייתי. בכל מגזר תעשייה יש רצפת ייצור, ויש תהליכי ייעול, דוגמת Lean. אלא שבפרויקטים רבים, לא רק של תוכנה, שוכחים את העובדה הזו ולא נערכות פעולות לייעול ולשיפור התהליך. צריך להסתכל על פרויקט כעל רצפת ייצור", אמר ויינגרטן.

לסיכום הוא ציין, כי "על פי הערכים האלה ניתן להתמודד עם האתגרים הפרויקטליים בצורה מתונה, מתוכננת ומושכלת. תחומי התהליכים הארגוניים והמערכות לניהול הפרויקטים הם קריטיים לתפקוד המוצלח של ארגונים. יישום של מערך תהליכי ומתודולוגי בניהול פרויקטים הוא בעל ערך עצום".

"החוליה החסרה" בניהול מצאי פרויקטים

עמי דניאלי, סמנכ"ל מכירות ושיווק מערכות ניהול פרויקטים במקיט, אמר כי החברה קמה ב-1984 ויש לה חמישה שדות פעילות: תשתיות, PLM (ניהול מחזור חיי המוצר), הדמיית הנדסיות, פיתוח מוצרים "ובתחילת השנה נכנסנו לתחום ניהול מצאי פרויקטים ארגוני (EPPM), עם ייצוג והטמעת פתרונות פרימוורה של אורקל".

דניאלי כינה את התוכנות לניהול מצאי הפרויקטים הארגוני "החוליה החסרה", ברמז לחוליה החסרה באבולוציה של בני האדם. לדבריו, "זיהינו נקודת תורפה משמעותית, כואבת, שהיא בבחינת החוליה החסרה בעולם ניהול הפרויקטים בקרב ארגונים. מצד אחד, מנהל פרויקטים לא הוגדר כמקצוע, ומנגד, היה נתק בין ניהול הפרויקט בצד הטכנולוגי שלו לעומת ניהולו בצד העסקי-פיננסי. הבנו שהכלי של אורקל יכול לסייע למימוש המגמה של



עמי דניאלי

חיבור התהליכים העסקיים והתפעוליים בארגונים. מדובר בפתרונות שמסייעים לחבר בין הארגון לפרויקטים שמבוצעים בו, לסייע לתמחור אמיתי שלהם, לפי פרויקט, לניהול תלקיט פרויקטים ולניהול של פרויקטים גדולים".

הוא סיים בצינון, כי "הכלים מסייעים להביא לארגון צפייה פרו-אקטיבית באמצעים חזותיים, הם מספקים נגישות ושיתופיות ארגונית, יוצרים שיתוף בין תחומים בארגון, דוגמת הנהלה, פיננסים, ייצור והנדסה, מביאים לניהול סיכונים והדמיית לטובת לוח זמנים של תקציב וגורמים לחיבור למערכות הארגוניות, דוגמת ERP. השוק הישראלי בשל כיום להטמעת פתרונות אלה".

לאבד את מראה החוף".

פאריס סיכם באמרו כי "התועלות מניהול פרויקטים הן רבות: צמצום הוצאות הארגון, מצוינות תפעולית ועמידה ביעדים העסקיים. חזוננו הוא שכל הפרויקטים ינהלו על ידינו, תוך שילוב המגמות החדשות שבעולם ה-T, מיחשוב ענן, ניידות ומיחשוב חברתי".



ישי ויינגרטן

"פרויקטים רבים אינם סיפור הצלחה"

ישי ויינגרטן: "על

פי הערכים האלה

ניתן להתמודד

עם האתגרים

הפרויקטליים בצורה

מתונה, מתוכננת

ומושכלת. תחומי

התהליכים הארגוניים

והמערכות לניהול

הפרויקטים הם

קריטיים לתפקוד

המוצלח של ארגונים.

יישום של מערך

תהליכי ומתודולוגי

בניהול פרויקטים הוא

בעל ערך עצום"

"פרויקטים די רבים הם לא סיפור הצלחה. יש לכך מגוון סיבות, אולם המשותף לכולם הוא שהם לא נהלו", כך אמר **ישי ויינגרטן**, משנה למנכ"ל מקיט.

בדבריו מנה ויינגרטן כמה עשרות דוגמאות של פרויקטים שנכשלו, ביניהם הקמת נתב"ג 2000, בניית מטוסי ה-F-35, האיירבאס 308A והקונקורד, פרויקטי תחבורה ובניית גשרים, חפירת התעלה המחברת את בריטניה וצרפת, ועוד. הוא ציין כי הכישלונות נובעים מאי עמידה בלוחות זמנים, בתקציב או בתפוקה שלשמה נועדו.

"על מנהלי הפרויקטים לשאול את עצמם: הייתכן שאנחנו עובדים בגישה לא נכונה? עליהם לערוך חשיבה ומיקוד מחדש שבסופו יבינו איך לבצע את הפרויקט באופן מושכל, כך שהוא יביא ערך. פרויקטים נמדדים על הביצוע - ולא על תכנון", הוסיף.

ויינגרטן ציין חמישה עמודי תווך לניהול מושכל ומתוכנן של פרויקטים. הראשון שבהם הוא "להתמקד במצב ובניהול ולא ביצירת תמונת מצב. יש לחסוך את