



מנהל הפרויקט בישראל דייסה

ניהול האיכות הוא אחד מעשרת תחומי הידע המתוארים ב-PMBOK, מדריך גוף הידע בניהול פרויקטים * למרות זאת, חלק ממנהלי הפרויקטים תופסים את הצלחת הפרויקט כעמידה ביעדי לו"ז, תקציב ותכולה. נושא ניהול האיכות והתהליכים נתפס כשייך למישהו עם מקצוע אחר

קבוצת שיפור תהליכים

טכניקות איכות דורשות התמחות שונה מניהול פרויקט. לכן, ארגון חפץ חיים ישקיע בקבוצת איכות ושיפור תהליכים רוחבית שתתמקד בנושאים אלה. הקבוצה בארגונים קטנים יכולה להיות אדם אחד, או פחות, או באמצעות מיקור-חוץ. הקבוצה אחראית על שיפור האיכות בארגון, ובפרט: מגדירה את הפעילויות התהליכיות החל מהגדרת התהליך ברמת הארגון ועד למימוש ברמת הפרויקטים; מתאימה את התהליך הארגוני לצרכים ספציפיים נקודתיים של מחלקות או פרויקטים; מאמנת ומלווה את יישום התהליכים בשטח, ומבקרת את התנהלות הפרויקטים בהתאם למתודולוגיה הארגונית; מתאימה את התהליך הארגוני לדרישות תקינה, כגון רגולציות ומבדקים שונים; מובילה צוותי שיפור תהליכים, לפיתרון אתגרים נקודתיים; עורכת מבדקים תקופתיים על מנת לוודא הטמעה כנדרש; מכינה תוכנית שיפור תהליכים ארגונית שנתית; מקדמת מעקב ושיפור ביצועי ספקים כחלק ממאמץ השיפור של הגורמים הפנימיים בארגון.



ניהול פרויקט כולל איזון בין אילוצים שונים. ה"שילוש הקדוש" הורחב למושג הניהול, הנותן לאיכות וותה חשיבות כמו ללו"ז, תקציב, תכולה, סיכונים ושביעות רצון הלקוחות.

בהינתן התשתית הארגונית המתוארת, באחריות מנהל הפרויקט לדאוג לתהליכים הבאים, בפרויקט אותו הוא מנהל: בשלב תכנון הפרויקט.

מנהל הפרויקט מכין תוכנית ניהול איכות כחלק מתוכנית ניהול הפרויקט. התוכנית מתארת כיצד מדיניות האיכות הארגונית תיושם בפרויקט, כיצד יתבצעו בקרת האיכות ואבטחת האיכות בפרויקט, מהם מדדים שמנהל הפרויקט נדרש לעמוד בהם. התכנון יכול גם מאפייני ומדדי איכות נדרשים מתוצרי הפרויקט שעמידה בהם תשפיע על שאר אילוצי הפרויקט. דרך טובה לביצוע הבטחת איכות, הבודקת את איכות התהליכים, היא באמצעות מבדקים. כתוצאה מערכת מבדקים, מתגלות הזדמנויות לשיפור, הן ברמת הפרויקט והן ברמת הארגון. הזדמנויות אלה מטופלות באמצעות תוכניות שיפור ברמת הפרויקט או הארגון. תוצאות המבדקים מוצגות בסקר הנהלה לאיכות, בו הנהלה מוודאת שאכן הפרויקט מבוצעים לפי מדיניות האיכות הארגונית.

בקרת איכות, המבוצעת על תוצרי הפרויקט באמצעות סקירות, בדיקות, או פעילויות מנע שונות מטפלת בבעיות פוטנציאליות בטרם יפכו לבעיות אמיתיות.

ברוב המקרים, המדידה העיקרית להצלחה הנהוגה בארגונים היא על עמידת הפרויקט בלו"ז, בתקציב ובתכולה. מדידה כזו אינה מספיקה ואפילו מסוכנת, כיוון שאינה כוללת מרכיבים נוספים, כגון: ניהול סיכונים, מדידת שביעות רצון הלקוחות ואיכות. את תוצאות שלושת המדדים האחרונים, רואים לאחר סיום הפרויקט, כאשר מנהל הפרויקט כבר עסוק במשימות חדשות. נדרשות תשתיות רחב ארגוניות, כדי לאפשר למנהל הפרויקט להוסיף גם את מרכיבי האיכות לניהול הפרויקט, לשלבי התכנון והביצוע. תשתיות אלה כוללות גם תהליכי בקרה, כגון מבדקים, מדדים וסקרי הנהלה - כדי להבטיח ניהול איכותי של הפרויקט.

* אורנה קמין, מומחית בהטמעת תהליכים יעילים וזריזים בארגונים ומנכ"לית OK יועצים לניהול, <http://ok-consulting.co.il>

מנהל הפרויקט בישראל דייסה; נתן לניהול אינטגרציה, נתן לניהול תכולה, נתן לניהול זמן, נתן לניהול עלויות, נתן לניהול סיכונים, ניהול רכש, ניהול תקשורת, ניהול משאבי אנוש... ורק לניהול איכות לא נשאר. ניהול האיכות הוא אחד מעשרת תחומי הידע המתוארים ב-PMBOK, מדריך גוף הידע בניהול פרויקטים. למרות זאת, חלק ממנהלי הפרויקטים תופסים את הצלחת הפרויקט כעמידה ביעדי לו"ז, תקציב ותכולה. נושא ניהול האיכות והתהליכים נתפס כשייך למישהו עם מקצוע אחר: מנהל איכות או מנהל ארגון ושיטות. אזכיר לכל עמיתי מנהלי הפרויקטים, שניהול האיכות בפרויקט, כלול באחריות מנהל הפרויקט.

ניהול האיכות כולל את התהליכים הבאים:

תכנון איכות - תהליך זה הוא חלק מתהליך תכנון הפרויקט. הוא כולל: זיהוי דרישות איכות או תקנים הנוגעים למוצר או לפרויקט, קביעת שיטות ומתודולוגיות איכות להבטחת איכות תוצרי הפרויקט ותהליכי הפרויקט, יעדי ביצועי איכות במוצר ובתהליכים התומכים.

ביצוע הבטחת איכות - תהליך זה הוא חלק מביצוע הפרויקט בו מודדים את ביצועי תהליכי ניהול הפרויקט ומשווים ליעדים שנקבעו בשלב התכנון.

ביצוע בקרת איכות - תהליך זה הוא חלק מביצוע הפרויקט בו מודדים את ביצועי תוצרי הפרויקט ומשווים ליעדים שנקבעו בשלב התכנון. נושא האיכות עובר כחוט השני בכל פעילויות מחזור החיים של הפרויקט. חובת הארגון להשקיע בתשתיות תומכות לאיכות, כדי לתמוך ולהדריך את מנהלי הפרויקטים בכל הנדרש לעמידה במשימות בצורה איכותית.

השקעות אלה כוללות: אחריות הנהלה - מדיניות ברורה ומחייבת לאיכות, המכסה את כל הפעילויות של הארגון ואת ערכי, וכוללת גם נושאים אסטרטגיים של חדשנות ומצוינות; נהלים, תבניות, רשימות תיוג - כל אלה מגלמים בתוכם את הידע התהליכי בנושא ניהול פרויקטים שנצבר בארגון. מנהל פרויקט נדרש להשתמש בתבנית לתכנון הפרויקט משום שהתבנית כבר מכילה את כל הדרוש לתכנון איכותי; כלים ושיטות - אוסף הכלים והשיטות לניהול האיכות הוא עצום ורב. ככל שמנהל הפרויקט מנוסה יותר ומכיר שיטות רבות יותר - ביכולתו לבחור את הכלי והשיטה המתאימים לפרויקט שלו.

להלן רשימה חלקית של כלים ושיטות: סקירות, ניתוח עלות-תועלת, תכנון ומדידה של עלות האיכות ועלות אי-האיכות, Benchmarking, סיעור מוחות, תרשימי בקרה (Control Chart), תרשימי זרימה ועוד.

באופן טבעי, מכוונות מנהל הפרויקט היא להביא תוצרים בזמן, בתכולה, בתקציב, ולא תמיד המיקוד שלו מופנה לניהול האיכות. לכן נדרשת תמיכה ארגונית בנושאי איכות.

יש לוודא ניהול נכסי הארגון במקום מרכזי ונגיש. נכסים אלה כוללים: מדיניות, נהלים, תבניות, רשימות תיוג, מסדי נתונים היסטוריים, כלים ושיטות, תחקירים והפקות לקחים של פרויקטים דומים. ניהול נכסי הידע מאפשר חזרתיות וקיצור זמן סבב הודות לשימוש בניסיון הנצבר של הארגון.