

מצגת 1

פרויקט

הגדרה 1 PMBOK (גוף הידע בניהול פרויקטים, מודל Project Management Body of Knowledge) – משימה חד פעמית עם יעדים מוגדרים מראש. שיש לבצע בלוי"ז במשאבים ובתקציב נתונים.

הגדרה 2 – אוסף מסודר של פעילויות בעלות תלות הדדית אשר השלמתם המוצלחת תביא להשגת יעדים ומטרות מוגדרים.

פרויקט	עבודה שגרתית
רוצים לסיים את המשימה במינימום הוצאות	רוצים לצמוח ולהשיג כמה שיותר עם התקציב הקיים – אין מועד סיום

סוגי פרויקטים

פרויקט פיתוח, פרויקט תשתית, פרויקט סידרתי, פרויקט אחזקתי, פרויקט שתוצרתו מוחשית, פרויקט שתוצרתו שירות

עבודה פרויקטלית מאופיינת בפרמטרים הבאים

1. פרויקט הוא דבר לא ודאי בפרמטרים הבאים:

- א. עלויות
- ב. שביעות רצון הלקוח
- ג. משך זמן עד לסיום
- ד. זמינות משאבים
- ה. ביצועי הפרויקט בסיומו (טכנולוגיה אינטגרציה)

2. פרויקט כפוף לאילוצים שונים:

- א. ביצועים נדרשים
- ב. ל"ז
- ג. תקציב
- ד. חוקים ותקנות

3. עומס עבודה לא אחיד לעובדים השונים – למשל נצטרך מהנדס בניין בחודש הראשון לבניה לרוב שעות היום, אך בחודשים שלאחר מכן נצטרך אותו שעות ספורות ביום.

4. התנגדות לפרויקט עקב שינויים שיחולו בו – למשל הרכבת הקלה, ישנם גורמים שמתנגדים לביצוע הפרויקט הזה מסיבות שונות.

5. מורכבות ניהולית באה לידי ביטוי בפרמטרים הבאים:

- א. צוות הפרויקט משתנה – למשל נבחרת ישראל בכדורגל בסיום קדנציה כל השחקנים חוזרים לקבוצותיהם המקוריות.
- ב. קושי לפקח על עבודה רב תחומית הדורשת ידע רב – למשל פרויקט של שיפוץ בניין דורש ידע במגוון תחומים כגון בנייה, חשמל, אינסטלציה, וכו'.
- ג. פעילויות רבות בעלות תלות הדדית – כלומר פעילות אחת עלולה להשפיע על הפעילות שתלויה בה, אם נאחר בביצוע פעילות קדם לפעילות אחרת אז גם הפעילות הבאה תתאחר.
- ד. פרויקטים לרוב נמצאים בסביבה דינאמית משתנה – תקנים, דרישות לקוח, חוקים,

איך מודדים הצלחה של פרויקט?

קיימים 5 מדדים (לא בהכרח שווי משקל) שלעיתים קיומו של אחד מהם פוסל את האחר:

עמידה בביצועים שהוגדרו

עמידה בלו"ז

עמידה בתקציב שנקבע

עמידה באיכות הנדרשת – נוסף עם השנים

שביעות רצון הלקוח – נוסף עם השנים

גורמים להצלחת הפרויקט:

1. הגדרת מטרות הפרויקט בצורה ברורה בכתב ובפירוט דרכים להשגתם.
2. תכנון הפרויקט בשלמותו ושל מרכביו.
3. זמינות המשאבים לביצוע הפרויקט - כגון כוח אדם, ידע, ציוד, אישורים, כסף.
4. תמיכת ההנהלה הבכירה, מנהל הפרויקט, המנהלים הפונקציונאליים - על ידי הקצאת משאבים הדרושים, ומתן דוגמה אישית ומוערבות.
5. מעורבות הלקוח – קשר שוטף עם הלקוח, אישורים, התייעצות והקשבה.
6. תקשורת טובה בן הגורמים המעורבים בביצוע – ההנהלה, המבצעים, ספקים, קבלני משנה, ובעלי עניין נוספים.

מהו מקצוע של ניהול פרויקטים?

1. **ניהול פרויקטים** – יישום ידע, כישורים, כלים וטכניקות בפעילויות הפרויקט כדי לעמוד בדרישות הפרויקט.
2. **מנהל פרויקט** – האדם שקיבל/שממונה/שאחראי על הגשת התוצר המוגמר של הפרויקט ללקוח, בהיקף, באיכות, בזמן, ובעלות שהוגדרו.

תפקידיו העיקריים של מנהל הפרויקט

1. **זיהוי הצרכים בפרויקט** - ישנם צרכים מפורשים שהם בעצם דרישות. וישנם צרכים שמנהל הפרויקט צריך להבין בן השורות שהם בעצם ציפיות.
2. **מנהל הפרויקט אחרי על תיאום ותקשורת בן בעלי העניין השונים בפרויקט.**
3. **מנהל הפרויקט אינו אחראי על ביצוע המשימות הטכניות/מקצועיות**

מנהלת הפרויקט

לפרויקטים גדולים ישנה מנהלת פרויקט במקום מנהל פרויקטים אחד.

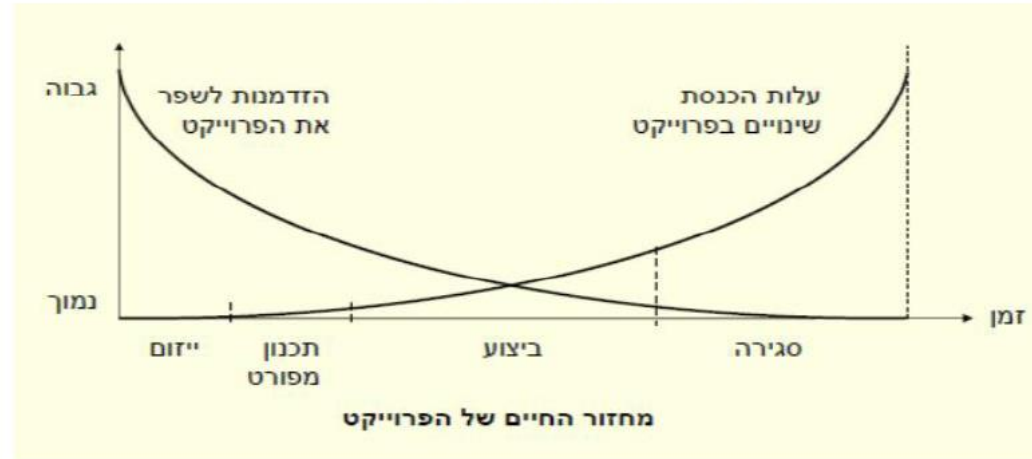
מחזור חיים של פרויקט

- פרויקט מתחיל בצורך של לקוח (דרוש כביש, דרושה תרופה, דרושה תוכנה חדשה וכו') – הגדרה במצגת 2
- הפרויקט יסתיים או בסיפוק הצורך או בכישלון
- במחזור החיים של הפרויקט מגדירים 4 שלבים (יפורטו בהמשך)
 - א. שלב הייזום (תכנון רעיוני/קונספטואלי)
 - ב. תכנון מפורט
 - ג. ביצוע
 - ד. סגירה (סיום/חיסול)
- הפרויקט יכול להימשך למתן שירות או אחזקת התוצר המוגמר, יכול להיות לתקופה ארוכה של שנים ארוכות או לתקופה קצרה של חודשים ספורים. למשל לאחר פיתוח של תוכנה חדשה, תיתן החברה המפתחת שירות אחזקה למשך 10 שנים.
- הפרויקט יכול להסתיים בהצטיידות מהמוצר המוגמר. למשל פותחה מכונית חשמלית חדשה, בסיום הפיתוח שלה תצטרך החברה לספק כמות של 100 מכוניות כאלה.
- חשוב מאוד לקבוע את היקף הפרויקט. זאת על מנת לחלק נכון את המשאבים והתקציב לאורך חיי הפרויקט. חלוקה כזו תקל על שלב התכנון והביצוע של הפרויקט.

שינויים בפרויקט

ככל ששלבי הפרויקט יתקדמו ככה יהיה יקר יותר לבצע שינויים.

ניתן לראות זאת בגרף – עלות השינוי לעומת ההזדמנות לשינוי:



בעלי העניין בפרויקט

- כל מי שמשפיע על הפרויקט או מושפע מימנו לכל פרויקט בעלי עניין רבים מאוד, חלקם מעורבים יותר חלקם פחות.
- בעלי העניין יהיו למשל ההנהלה הבכירה בארגון של הלקוח, המשתמשים בתוצרי הפרויקט, הצוות המבצעי של הפרויקט, קבלני משנה, גופים מפקחים, משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, חברות פיקוח, שכנים באזור, מתחרים, יועצים וכו'.

בעלי עניין בעיתיים

- ישנם בעלי עניין חיוביים לפרויקט, וישנן גם כמובן כאלה שעלולים להכשיל את הפרויקט כאשר הם לא מרוצים מקיומו.
- לבעלי עניין שונים יש אינטרסים שונים חלקם סותרים את קיום הפרויקט.
- ככל שבעל עניין שלילי יכול להשפיע על התקדמות הפרויקט כך מידת ההתחשבות באותו בעל עניין תגדל.

היחסים בן מנהל הפרויקט לבעלי העניין

- סוג התקשורת עם בעלי עניין שונים – יש לתאם מראש מהי התדירות השיטה וסוג התקשורת שתתקיים, והמידע שיועבר.
- יצירת אמון במנהל הפרויקט – אם בעלי העניין לא יסמכו על מנהל הפרויקט אז הפרויקט לא יצליח.
- הבהרה ותיאום ציפיות – הכוונה לאותם דרישות לא פורמליות מצד בעלי העניין שלא תועדו לגמרי.
- מעורבות פעילה בהגדרת הפרויקט ותוצריו

אילוצים

- אילוץ הוא תנאי סף לבחינת סוגים של פתרונות. פתרון שלא עומד באילוצים יפסל על הסף.
- יש להגדיר את האילוץ בצורה שאפשר לבדוק אם הפתרון מקיים אותו או לא.
- לעומת זאת יש לבדוק האם אילוץ הכרחי או מוצדק. והאם כלל האילוצים יחד מאפשרים בכלל פתרון.

בחינת חלופות לביצוע הפרויקט

- חלופה היא פתרון מלא או חלקי לבעיה.
- החלופה תוצג בעת ייזום הפרויקט לאחר שהגדרנו כבר את הבעיה (ובהמשך את הצורך).
- חלופות נובעות מאפשרויות שונות לפתרון הבעיה. פיתוח, דרכי מימון, משאבים וכו'.
- לשלב התכנון המפורט נגיע עם החלופה הטובה ביותר.