

# מבוא לניהול פרויקט הגדרות תפקיד מנהל הפרויקטים



מוצג על-ידי  
אושרת חקון  
אין לצלם או להעתיק  
ללא אישור

# מטרות הקורס

- נלמד את מרכיבי השונים בניהול פרויקט, אתם מוזמנים לעשות שימוש חכם ומותאם בידע לצרכים המקצועיים שלכם,
- נלמד מניסיון המשתתפים והמרצים בקורס,
- הקורס אמור לתת לכם טיפים ולהעשיר את הידע שלכם.

# תאום ציפיות



- מה תקבלו בקורס-
- הרחבת הידע בניהול פרויקטים של מנת שתוכלו ליישם ולהרחיב את הידע בהמשך.
- כלים וטיפים לשימוש במהלך השלבים השונים של ניהול פרויקט.
- למידה מניסיון וטעיות של אחרים.
- מענה לסוגיות ספציפיות אצלכם בארגון.
- כלים וטיפים פרקטיים לשימוש יומי.

## מבוא



- הגדרות תפקיד מנהל/ת פרויקט
- סוגי פרויקט
- למה לנהל פרויקט ומהו ניהול פרויקט
- עקרונות הפרויקט וניהולו.
- עיסוקיו ותפקידיו של מנהל הפרויקט.
- מחזור חיים של פרויקט
- מבנה אירגוני.
- בעלי עניין בפרויקט
- עמידה בלוח"ז וחוקים חשובים בניהול פרויקט.

# מהו פרויקט בניה?

- ניהול כלל הפעולות הנדרשות במסגרת **זמן** מסוים במסגרת **תקציב** מסוים עליו הוחלט מראש.

## מטרת הפרויקט?

- אספקת התוצר הסופי: מבנה בנוי ומוכן לשימוש.



# מנהל פרויקט – הגדרת כללית



- מנהל הפרויקט מפקח על כל התהליכים במהלך הבניה.
- איש ביצוע של היזם.
- באחריותו:
- **ניהול ומעקב** אחר תכנון וביצוע הפרויקט.
- **שילוב ותיאום** בין צרכי הפרויקט.
- עמידה **בלוח זמנים ובתקציב** הפרויקט.
- מנהל הפרויקט הוא איש מפתח בענף הבניה, בד"כ בעל ידע הנדסי וניסיון מעשי בשטח.
- **ידע וניסיון** הינם שני תנאי מפתח להצלחת מנהל הפרויקט
- בשנים האחרונות החלה תנופה בתחום הבניה בארץ אשר הובילה לביקוש בשוק העבודה למנהלי פרויקטים מקצועיים ומוכשרים.

# ניהול פרויקטים-זו אבן הדרך הראשונה בפרויקט



- על פי מחקרים רבים בתחום, הגורם העיקרי כיום להצלחת או כישלון פרויקט הינו הידע שיש למנהל הפרויקט -"כיצד לנהל נכון פרויקט?" ממנהל הפרויקט נדרשים:

- יכולת ניהולית
- מציאת פתרונות יצירתיים
- הבנה מעמיקה של צרכי הארגון והמסגרת בה הוחלט על התנעת הפרויקט
- יכולת לענות לצרכי הלקוח ולדרישות מורכבות
- אשר יביאו את הפרויקט להצלחה ויגרמו לשביעות רצון של הלקוחות והארגון

# ניהול התקשורת בפרויקט

- ניהול התקשורת גם הוא תחום עיסוק רחב ומגוון המבטיח את יצירתו, איסופו, הפצתו ואחסונו של המידע בפרויקט ודורש הכשרה ייחודית.
- ניהול התקשורת מהווה בסיס לקשר בין הגורמים המעורבים בפרויקט לבין המידע העובר בו והינו חיוני לרציפות הפרויקט.
- מנהל הפרויקט הינו האחראי לניהול הקשר הרציף בין התהליכים ובין כל בעלי העניין בפרויקט ומכוון שפרויקטים רבים מאופיינים במספר רב של גורמים ובעלי עניין קיומו של גורם מתאם ומקשר כמנהל הפרויקט הינו קריטי להצלחת הפרויקט.
- ההכשרה בתחום ניהול התקשורת כוללת כלים ושיטות תקשורת מגוונות כמו: תקשורת (החלפת מידע רב-כיוונית למשל: פגישות, שיחות טלפון), מכתבים, דוחות, דוא"ל, פקסים, SMS הודעות קוליות), אתרי אינטרנט, פרסומים ופרסומות, מאגרי ידע.



# ניהול פרויקטים - הערך המוסף של ההכשרה



- הערך המוסף של לימודי ניהול פרויקטים הוא בהיותם מרחיבי דעתו של מנהל הפרויקט והופכים אותו ממנהל שטח טוב למנהל פרויקטים אסטרטגי מעולה. ההכשרה או קורס ניהול פרויקטים צריכים לעסוק יותר בניהול, בהבנת תהליכים מורכבים ובטכניקות, כלים, שיטות ומתודות להתמודדות עם אתגרי המשימה המורכבת והחד פעמית.
- ההכשרה של מנהלי הפרויקטים צריכה להתבצע בשלושה צירים מרכזיים:
- א. ציר משימתי
- ב. ציר התנהגותי
- ג. תרגול מיומנויות וסימולציות

## א. ציר משימתי

- ההכשרה צריכה להתמקד במגוון רחב של נושאים הנוגעים למחזור החיים של פרויקט החל משלב הייזום, דרך שלבי התכנון, הביצוע, הבקרה ועד שלב הסגירה וכן בכלים ובשיטות לניהול עשרת שטחי הידע הנדרשים לניהול פרויקט מוצלח: אינטגרציה, תכולה, זמן, עלויות, איכות, משאבי אנוש, תקשורת, סיכונים, רכש ובעלי העניין. נושאים אלו מקנים מילון מושגים ומונחים משותף לעוסקים בעולם ניהול הפרויקטים ומקנים כלים מעשיים לניהול מוצלח ויעיל של הפרויקטים תוך מיקסום התוצאות העסקיות של הארגון

## ב. ציר התנהגותי



- ההכשרה צריכה להתמקד בפיתוח וטיפוח של תכונות אישיות כמו: מנהיגות אישית, אינטלגנציה רגשית, יכולת להתמודדות עם חשיבה מערכתית, חשיבה תוצאתית וכן בפיתוח וטיפוח של מומחיות במיומנויות ניהול מקצועיות כמו: ניהול לקוחות ויועצים, ניהול קבלנים וספקי משנה, ניהול מערכות מעקב ובקרה, ניהול מו"מ, קבלת החלטות בתנאי אי וודאות, עבודת צוות (גיוס, איוש, התאמה לתפקיד) ועוד. יש לשים דגש מיוחד בציר זה להכשרה הייחודית לפיתוח יכולת הניהול במבנה מטריציוני. המבנה המטריציוני הינו למעשה המבנה הארגוני המורכב ביותר לניהול ודורש מהמנהלים שלו את שיאי היכולות הניהוליות כדי להניע צוות לביצוע מלוא המשימות והדרישות – גם ללא סמכות פורמלית מלאה.

# ג. תרגול מיומנויות וסימולציות



- מתוך מטרה לאמן אתכם מנהלי הפרויקטים בתרחישים ובמצבים בהם תצטרכו לתפקד במהלך עבודתם לתת לכם יכולות לתרגל.
- בגישה זו מבצעים תרגול של אירועים שונים בעולם ניהול הפרויקטים:
- ומאפשרים באמצעותם להעריך את התקדמות ושליטת בתהליכי הניהול.
- מקובל גם כחלק מהכשרה זו להקים פורום שמאפשר לשתף ידע וניסיון של מנהלי פרויקטים בארגון וגם להציף בעיות ואתגרים שמנהלי הפרויקטים חווים במהלך תפקידם כקבוצה תומכת.

# לסיכום,



- אל תרשו לעצמכם להתבלבל משפע התחומים והמיומנויות הנדרשות כדי להצליח בתחום. ישנן מתודולוגיות ברורות, כלים, קווים מנחים ופרוצדורות שיעזרו לכם לפתח ולטפח אותן בהכשרה מתאימה.
- הכלל... לפני שאתה **נוגע**... וודא שאתה **יודע**. ותרגישו טוב.

# אם כך מהו תפקיד מנהל הפרויקט:

- מנהל הפרויקט אמון על הנעת כל משאבי הפרויקט על מנת להשיג את מטרתו, תוך עמידה בקריטריוני ההצלחה שנקבעו מראש.

נשמע פשוט? כלל וכלל לא.

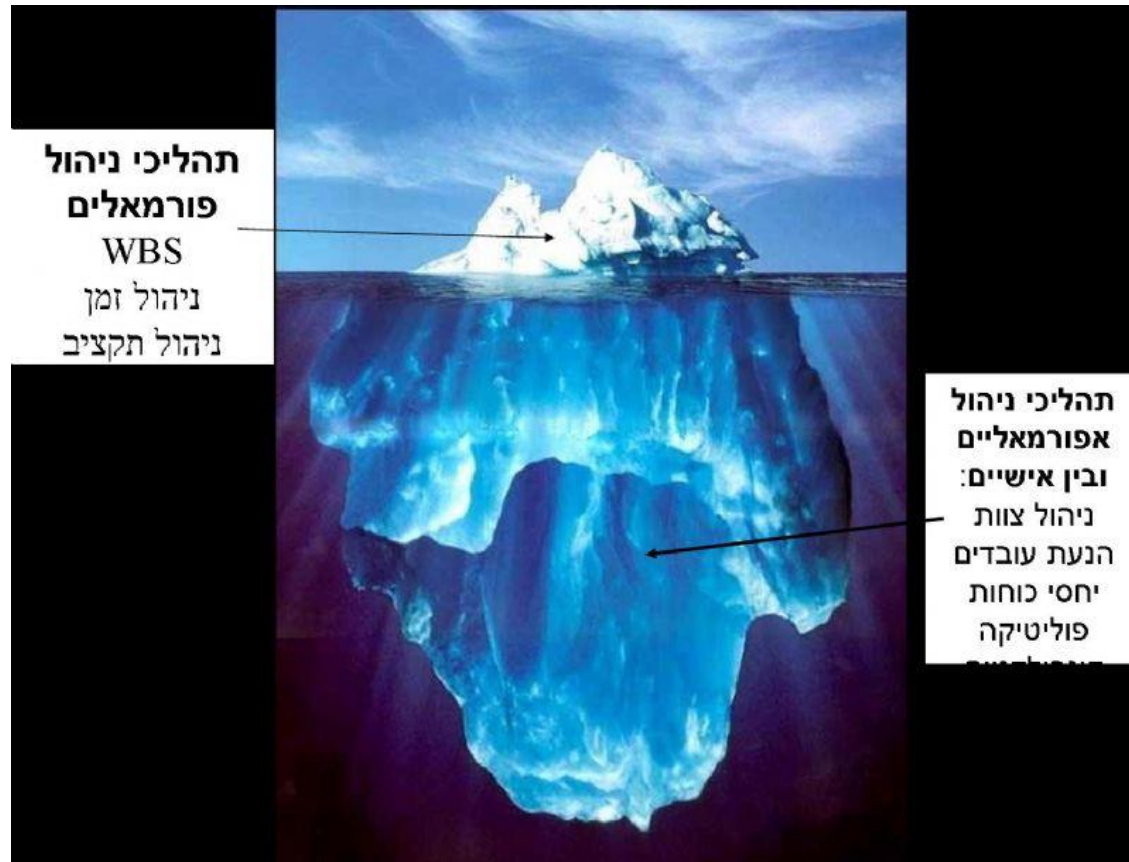
כשאנו באים לפרוט את משאבי הפרויקט, אנו מבינים שמלבד ניהול זמן ותקציב, על מנהל הפרויקט לנהל גם כ"א, ידע ומשאבים נוספים שאין כלים מובנים לניהולם. מנהל הפרויקט למעשה מתמודד עם מגוון רחב של סוגי ניהול שונים. הוא אמור להניע את הצוות, ליצור מוטיבציה, לפתור קונפליקטים, להתמודד עם פוליטיקה פנים ארגונית, לדעת כיצד ליצור קשרי עבודה עם הלקוח, להיות דיפלומט, מנהל, מנהיג ומוביל. אולם הרבה מהנהלות הארגונים בארץ, לא רואים את תפקיד מנהל הפרויקט בצורה הזו. למעשה, מנהלים בודקים ביצוע מנהל פרויקט על פי נתונים מדידים בלבד: על פי רוב על פי עמידה בתקציב ועמידה בלוחות זמנים (לפעמים ישנה גם התייחסות לקריטריונים כגון איכות, סיכונים)

כאשר מנהל מבקש למדוד את ביצוע מנהל הפרויקטים שלו, הוא מבצע זאת ע"פ קריטריונים שניתן למדוד אותם: חריגה/עמידה בלוחות הזמנים, חריגה/עמידה בתקציב.

אולם קריטריונים אלו הם חלק קטן (משמעותי אך בכל זאת קטן) מתפקיד מנהל הפרויקט.

**מודל הקרחון לניהול פרויקטים מתאר זאת בצורה נפלאה**

# מודל הקרחון לניהול פרויקטים



- ע"פ מודל הקרחון לניהול פרויקטים, הקרחון מבטא את הפרויקט, כאשר חלקו העליון של הקרחון, אותו חלק שנראה גלוי מעל פני המים (ובמקרה שלנו גלוי וניתן למדידה) מכיל אלמנטים כגון ניהול זמן, ניהול תקציב, ניהול סיכונים. כל אותם קריטריונים שניתן למדוד אותם ולהיצגם להנהלה. אולם רוב רובו של הקרחון, החלק השקוע מתחת לפני המים (לענייננו- אותם תחומים שקשה למדוד אותם), מכיל התייחסויות לנושאים כגון ניהול צוות, יחסי עובדים, תקשורת בין אישית, פתרון קונפליקטים, פוליטיקה פנים ארגונים, ניהול לקוחות וספקים, מיצוב אישי ועוד.

# פרויקט ובעלי עניין?

## מיהם בעלי העניין ?

- בעלי העניין הם :
  - מנהל הפרויקט
  - לקוח
  - צרכן
  - הבעלים
  - ספונסר
  - אנשי צוות
  - סביבה
  - יזם, ספק, קבלן, בעל הממון , רגולציה ועוד



## בעלי העניין בפרויקט ?



- בעלי העניין הם הגורמים המעורבים והמשפיעים לטובה או לרעה על הפרויקט
- חובה לאתר את כול בעלי העניין ולשלבם להצלחת הפרויקט
- במידה ולא הצלחנו שבעל עניין יהיה חיובי בפרויקט יש בעדינות לצמצם את המעורבות שלו
- יש להיעזר בהשפעה ובמעורבות שלהם בפרויקט
- יש להעביר להם דיווחים שותפים בצורה שקופה
- יש לבקש את אישורם בכתב לנושאים שונים
- ניהול בעלי-העניין חייב להיות פרו-אקטיבי
- במקרה של "התנגשות" בין בעלי עניין שונים יש לתעדף פתרונות לטובת הצרכן/הלקוח



# מבנה הפרויקט

## מבנה הפרויקט

- פרויקט בנוי משלבים
- כול שלב צריך לכלול תוצר שניתן למדוד
- בסיום כול שלב יש לקבוע האם הסתיים בהצלחה

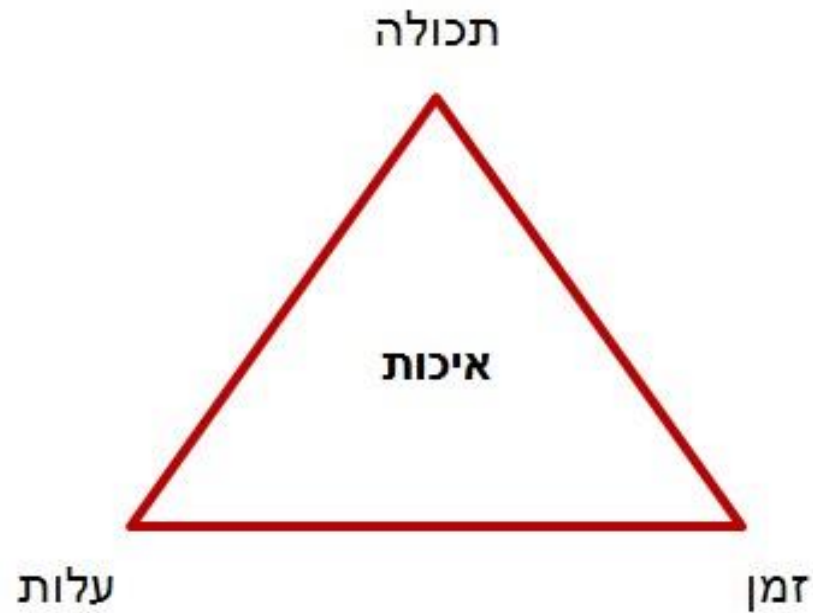


## מבנה ה"חיים" של הפרויקט

- עלויות הכספיות, הציוד ועלויות משאבי האנוש גדלים במהלך שלבי הפרויקט
- הסבירות להצלחת הפרויקט גדלה ככול שמתקדמים בשלבי הפרויקט



# משולש הזהב



## תכונות מנהל הפרויקט



- מנהיגות הכוללת כיוון, משאבים, הנעה
- תקשורת פתוחה ומובנת
- יכולות מו"מ מתקדמות להגעה להסכמה
- יכולות לפתור בעיות- זיהוי בעיית השורש ופתרונות אפשריים
- השפעה על הארגון
- פרו-אקטיביות
- גמישות
- סדר וארגון
- ישרה

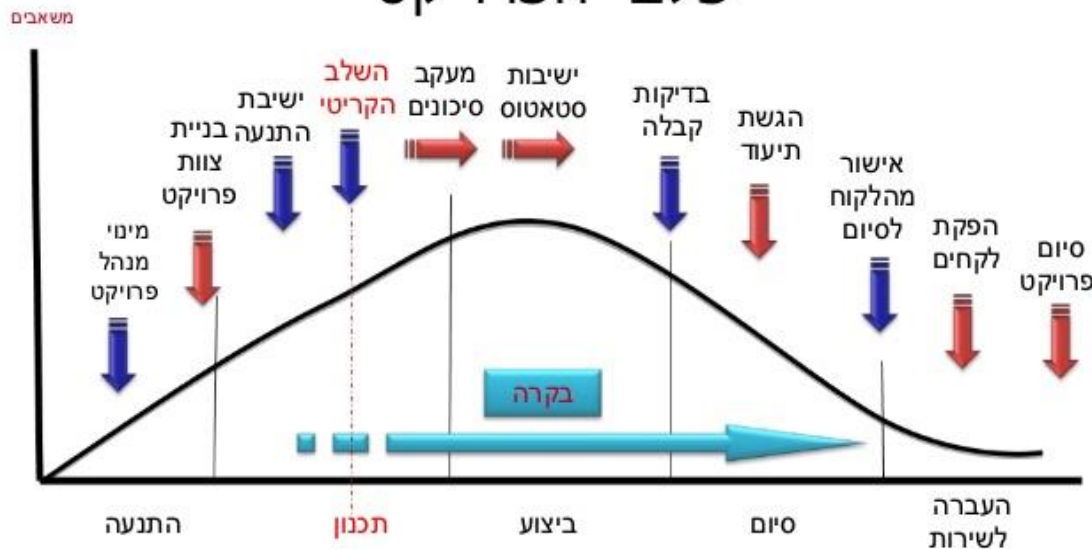
# שלבי פרויקט

## התנעת הפרויקט

- מידע היסטורי הנו המפתח לכול תהליך תכנון, ניהול סיכונים, הערכות זמן ועוד
- בתהליך הייזום והתכנון יש חשיבות רבה לתקשורת
- יש לאתר את כלל גורמי המפתח ובעלי העניין בפרויקט
- יש לקבוע בצורה פרטנית וברורה את יעדי הפרויקט
- יש לקבוע חלוקת אחריות בין הגורמים
- יש לספק הודעה רשמית על פתיחת הפרויקט
- יש לבנות את ועדת היגוי שתסייע לפרויקט ותכלול נציגים משמעותיים ובעלי השפעה שיסייעו בו



## שלבי הפרויקט



**שלב  
הפרויקט**

שלב היזום

שלב התיכנון

שלב הביצוע

שלב הסגירה

שלב הבקרה



## שלב היזום

זיהוי הצורך המניע את הפרויקט

קביעת מסגרת זמן  
(לוח זמנים)

הגדרת המטרות העסקיות  
בדיקת כדאיות והיתכנות  
כלכלית

**תוצר שלב היזום:**

החלטה על פתיחת הפרויקט  
יצירת מסמך תכולת פרויקט ראשוני - דו"ח אפס

דוח אפס פרויקט מגורים

דוח אפס מפעל תעשייתי

מינוי מנהל הפרויקט

1. הבנת רצון הלקוח / יזם
2. זיהוי הצרכים
3. הצבת יעדים ריאליים

## שלב התכנון

שלב זה משמעותי במיוחד את התכנון יש לבצע ביסודיות רבה. שלב זה כולל הכנת תכניות עבודה רבות ותיאום בין כולן.

**החשובה ביותר היא התכנית האדריכלית (תכנית אינטגרציה) – קובעת כיצד ינוהל הפרויקט בפועל וכיצד כל מרכיביו השונים משתלבים אלה באלה.**

גיוס מתכננים ויועצים

תכנון לוחות זמנים

תכנון עלות - הכנת תכנית תקציב והערכות כספיות

תכנון רכש - האם לרכוש או לייצר? מי הקבלנים שיופעלו?

בניית הצוות המקצועי שיוביל את הפרויקט

תכנון תקשורת - קישור מוצלח של כלל הגורמים לעבודה משותפת.

ניהול סיכונים - איתור סיכונים, הערכת סיכונים החלטה במה לטפל וכיצד



לאורך שלב זה הפרויקט מוקם/נבנה בפועל.

## שלב הביצוע

השלב היקר והקשה ביותר בפרויקט.

- קביעת שיטה ואופן ביצוע
- בחרים קבלנים/ספקים ונחתמים חוזים בהתאם
- תכנון לו"ז פרטני ומעמיק המפרט את תהליך הקמת הפרויקט ואופן שילוב המקצועות השונים בהליך הקמת הפרויקט
- הכנת כתב כמויות עדכני ואומדן עלות לגמר (תקציב עדכני)
- הפעלת קבלנים/ספקים ומשאבים שונים בהתבסס על תכניות העבודה שנקבעו בשלב התכנון והלו"ז בשלב הביצוע – תכניות העבודה לרוב מתעדכנות תוך כדי ביצוע.

**לכל אורך הפרויקט ובעיקר בשלב זה מתבצעת בקרה ע"י מנה"פ**

**תהליך הבקרה: תכנון מול ביצוע בפועל**

תהליך הבקרה הינו מתמיד ומנווט את ההתקדמות, כתוצאה מכך יתכנו שינויים בלו"ז, שיטת העבודה בדיקה מחודשת של עלויות וגורמים נוספים. המטרה היא לדגום ביצועים כל העת ובמידה וקיימת סטייה לבצע תיקון בזמן אמת.

## שלב הסגירה

השלב האחרון בפרויקט והסופי. השלב הזה כולל את סיום הפרויקט וסגירת החוזים המשפטיים הרלוונטיים.

- הוצאת טופס 4 (אישור איכלוס)
- הרצת המבנה
- אכלוס המבנה
- הערכה מסכמת של כל יעדי הפרוייקט ובעיקר מבחינת תקציב ולוח זמנים.

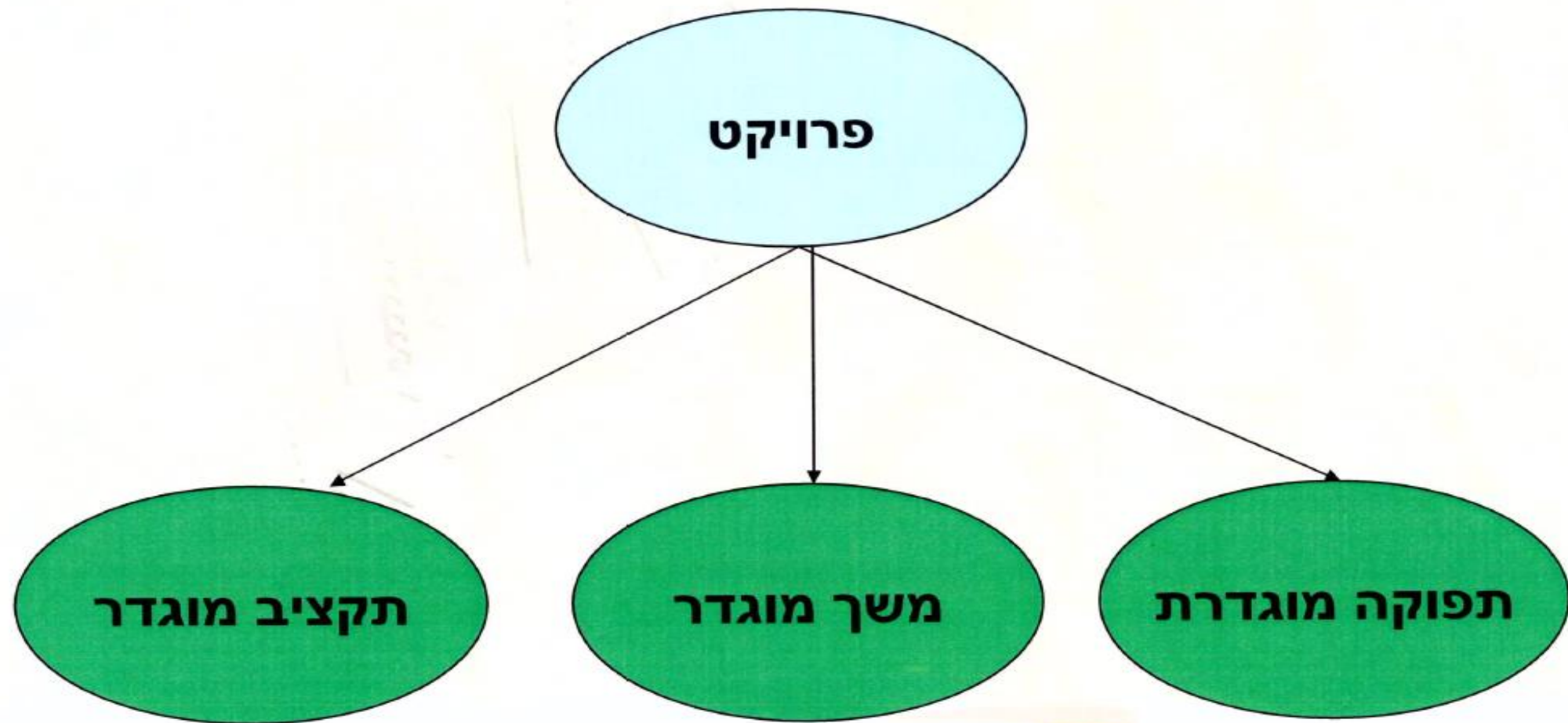


מהו פרויקט

**פרויקט**

- משימה ארגונית חד פעמית
- בעלת התחלה וסוף מוגדרים.

# מאפייני פרויקט



# מנהל פרויקט הבניה, מפקח בנייה

- ניהול של פרויקט בניה זאת משימה מורכבת ומחייבת ידע מקצועי רב, התארגנות נכונה, בקרה על תהליך התכנון והבניה, בחירה נכונה של המתכננים, הקבלנים השונים וחומרי הבניה והגימור. כל זאת יחד עם חלוקת משאבים נכונה, בניית לוחות זמנים **מציאותיים** ועמידה בהם.
- כידוע, טעויות ונזקים בתהליך הבנייה עולים הרבה מאוד כסף שלעתים לא ניתנים לתיקון. במרבית הדירות והבתים הנבנים מידי שנה מתגלים ליקויי בנייה רבים, אשר גורמים לבעיות קשות למבנה/לדירה ולתסכולים לבעלי הבית ולפגיעה בשמם הטוב ובכיסם של היזמים.
- לא במפתיע על כן, שהעסקת מנהל פרויקט ו/או מפקח בנייה גם בפרויקטים גדולים ומורכבים וכן בפרויקטים פרטיים קטנים, מוכיחה את עצמה כמשתלמת. כמו כן, אתר בנייה שאינו מנוהל נכון ושקבלנים מתחומים שונים לא מתוזמנים בו כהלכה, חשוף לביצוע טעויות או להתקדמות לא נכונה של הבנייה. במקרים כאלו, תיקון טעויות מאט את קצב התקדמות הבנייה, ולרוב דורש עלויות נוספות לתיקון הליקויים שלא תוכננו מראש, אשר יכלו להימנע על ידי ניהול ופיקוח הבניה על ידי אדם מקצועי.
- לצורך זה מומלץ להיעזר בשירותי מנהל פרויקט-מפקח הבניה, אשר ינהל מבעוד מועד את הבעיות שעלולות לצוץ ושיצוצו במשך התכנון והבניה.

# מה תפקידו של מנהל פרויקט או מפקח?



- מנהל הפרויקט מרכז את כל פעילויות ניהול פרויקט הבנייה, מתאם בין הגורמים המבצעים את הפרויקט. הוא מעורב בכל שלבי תהליך הבנייה, החל בתכנון לוחות זמנים, בחישובי כמויות של כל העבודות באתר הבניה, הערכה ובקרה תקציבית.
- ענף הבנייה מכיל בתוכו תחומים רבים: עבודות שלד, עבודות גמר, איטום, אינסטלציה, חשמל ותקשורת, מיזוג אוויר, גילוי אש ובטיחות ועוד נושאים רבים ומגוונים. לצורך תיאום וביצוע בניית מבנה המשלב מערכות אלה, נחוץ אדם בעל ניסיון בניהול וידע מקצועי רב, בעל שפה משותפת עם כל המתכננים והיועצים השונים (אדריכלים, מהנדסים, יועצים סביבתיים, יועצי קרקע) ועם בעלי המקצוע והקבלנים ויודע לשלבם, לתאם ביניהם ולפתור בעיות שמתעוררות בעת התכנון או הביצוע.

# מה ההבדל בין מפקח בניה למנהל פרויקט?



- **מפקח בניה**, תפקידו לבדוק את התאמת הבנייה לתכניות, לוודא את איכות ביצוע העבודה, שימוש בחומרים בהתאם לתכנית הבניה, התאמת הבנייה לתקנים ולחוקים.
- תפקיד נוסף של המפקח הוא לדאוג כי האינטרס של הלקוח נשמר בקפדנות וכי בעיות שצצות ועולות נפתרות בדרך מקצועית המתאימה ללקוח שלו.
- לסיכום, השירותים העיקריים של מפקח בניה הם:
  - - בדיקה מדויקת של הערכת כמויות חומרים - לקבלת הצעות מחיר.
  - - פיקוח על בחירת קבלנים ובעלי מקצוע.
  - - פיקוח צמוד על עבודות הבניה וחומרי הבניה.
  -
- **מנהל פרויקט**, בעל הידע המקצועי כאיש בניין, אחראי על ניהול לוחות הזמנים, תיווך ותיאום בין הקבלנים השונים לבין היזם ורשויות התכנון והבנייה. הוא הציר המרכזי דרכו עוברים הנתונים השונים והבעיות המתעוררות. תפקידו לקבל החלטות אשר יביאו לסיום הפרויקט במועד ובתקציב המתוכנן.

# עקרונות בניהול פרויקטים

- כמעט כל דבר בחיינו, האישיים והעסקיים, ניתן לראות כפרויקט, החל מתכנון שיפוץ המטבח בבית, וכלה בפיתוח מערכת ניהול מלאי במיליוני דולרים, המתווה הכללי דומה:
- הגדרת יעד ברור לסיום הפרויקט, והגעה אליו במסגרת הזמן והתקציב שנקבעו מראש.
- ניהול הפרויקטים לכשעצמו הפך מומחיות מקצועית בימינו, תורה שלמה, המסייעת לנו להגיע אל היעד.
- יתרון עצום מנהל הפרויקט מציע פתרון הכולל בתכנון ביצוע ובקרה.
- ניהול פרויקטים מציג קשיים רבים, הנובעים מההבדל המהותי בין הגישה של מנהלי פרויקטים לזו של המתכננים. ניהול הפרויקט מתבצע, בניהול לוחות הזמנים והתקציב, ניהול ציפיות ותיאום מול הלקוח, ניהול סיכונים, ניהול התקדמות הפרויקט בהתאם ליעדים שהוגדרו מראש, ניהול קבלני המשנה, באם יש כאלה. ניהול מחזור חיים העוסקת בתהליך גלגולה של דרישה, דרך התכנון, תוך שאיפה לעמידה ביעדי האיכות.

# יסודות בניהול פרויקטים

- היכרות עם המושגים בעולם ניהול הפרויקטים. הבנת היסודות של המקצוע. מהו פרויקט? מיהו מנהל הפרויקט? מהי מלכודת התכנון המדומה וכיצד להימנע ממנה? מהם האילוצים בפרויקט והגורמים הקריטיים להצלחתו?
- תכנון מחזור חיי הפרויקט, פיתוח טבלת שלבים ותוצרים, פירוק למשימות, קשרים בין משימות, אילוצים על משימות, שיטות להערכת העבודה והמשך בפרויקט.



# סיכונים

## סיכונים

- יש לזהות סיכונים אשר עלולים להוות איום/ הזדמנות
- סיכון שקיים יש להרחיק ולמנוע והזדמנות יש לקרב ולקדם
- יש לאתר סיכונים לאור לקחי עבר והנחות יסוד בפרויקט
- יש לבצע הערכה של כול סיכון וסיכון
- יש לשקול כיצד לפעול עם כול סיכון :
  - האם לקבל ?
  - להכין תוכנית מגירה ?
  - האם לעקוף ?
  - האם לרכוש ביטוח ?



## סיכונים- המשך

- יש לבצע מעקב קבוע אחר סיכונים ולנסות לאתר סיכונים לכול אורך שלבי הפרויקט (מההתחלה ועד הסוף)
- קיים כלי שנקרא Pre Mortem שמסייע לאיתור סיכונים ובו לפני שהפרויקט מתחיל עושים ישיבה שבה מדמיינים שאנו שנה קדימה ואומרים שהפרויקט נכשל ושואלים מדוע? עולים כך סיכונים ואירועים שניתן למנוע מראש!
- יש לשמור רזרבות רשמיות למשימות שונות ולדעת להוריד אותן במידה והסיכון לא מתרחש
- לרוב מקובל לנהל עד 10-12 סיכונים עיקריים





# טיפים



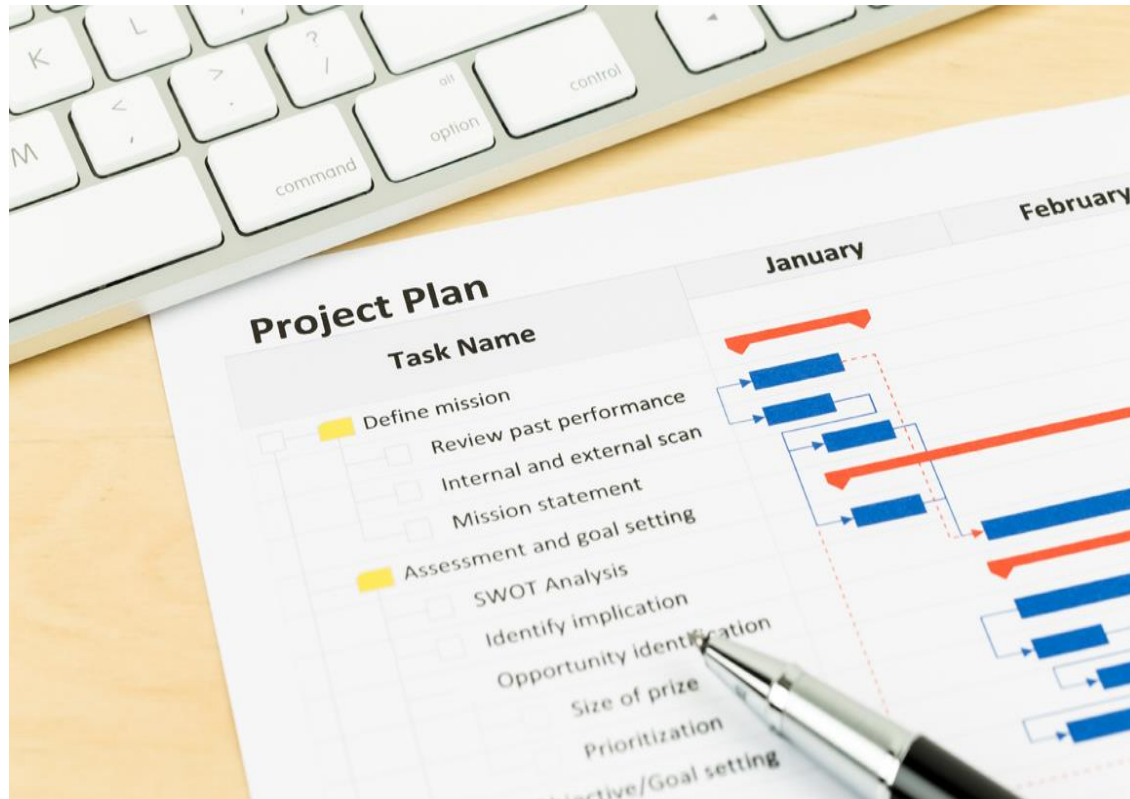
## טיפים

- מנהל הפרויקט אחראי להכול! אין תירוצים!
- אם אתה נכשל לתכנן – אתה מתכנן להיכשל
- ניהול סיכונים מינימאלי חוסך עבודת ניקוי רבה
- יש לזכור שפרויקט הנו עבודה מול אנשים, ניהול אנשים, ועבודה במרחב פוליטי – לפיכך עלינו לשים דגש רב בפאן האנושי שעלול להפיל או לעלות את הפרויקט!

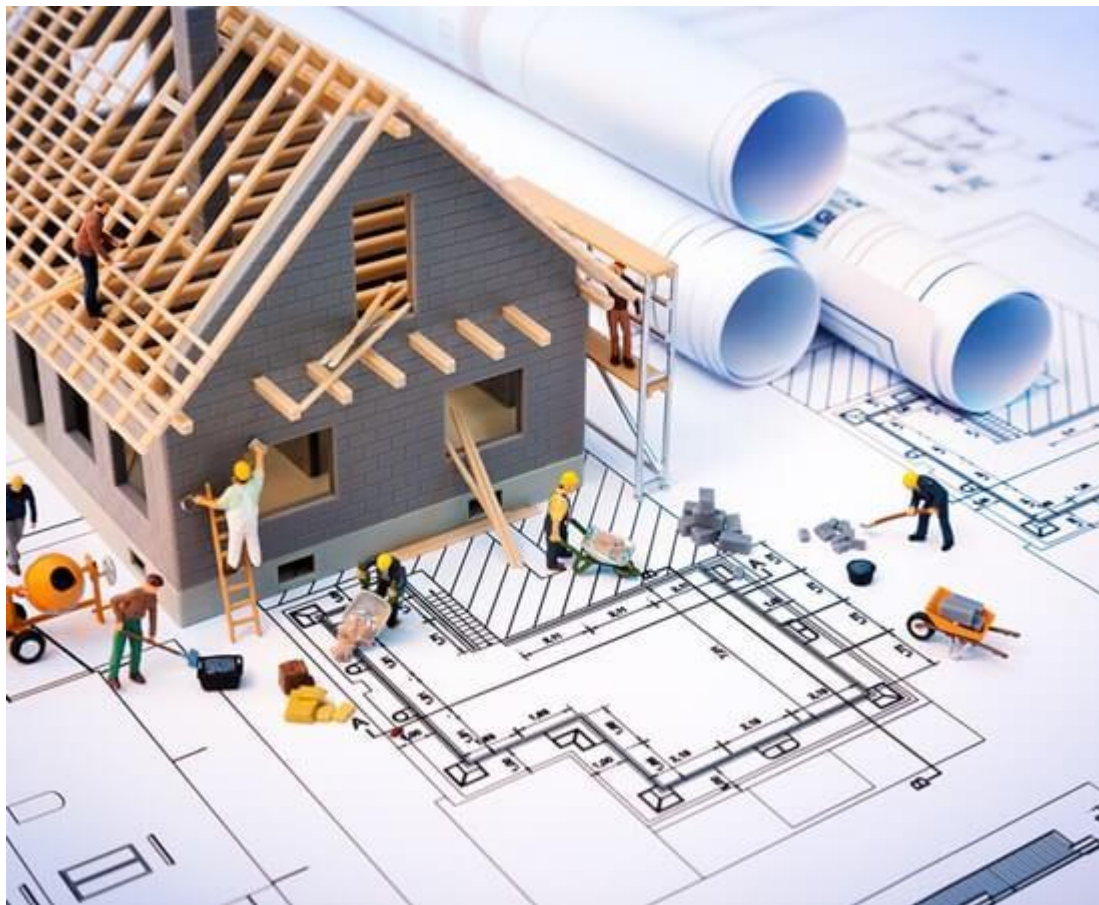
בהצלחה!!!!

# תכנון בסיסי

- הקמת פרויקט חדש
- קביעת לוח זמנים לפרויקט
- יצירת פעילויות ואבני-דרך בפרויקט
- קביעת תאריכי יעד לפעילויות בפרויקט
- הגדרת אילוצים לפעילות
- הגדרת קשרים בין פעילויות
- מהו הנתיב הקריטי בפרויקט וכיצד לנהל אותו?

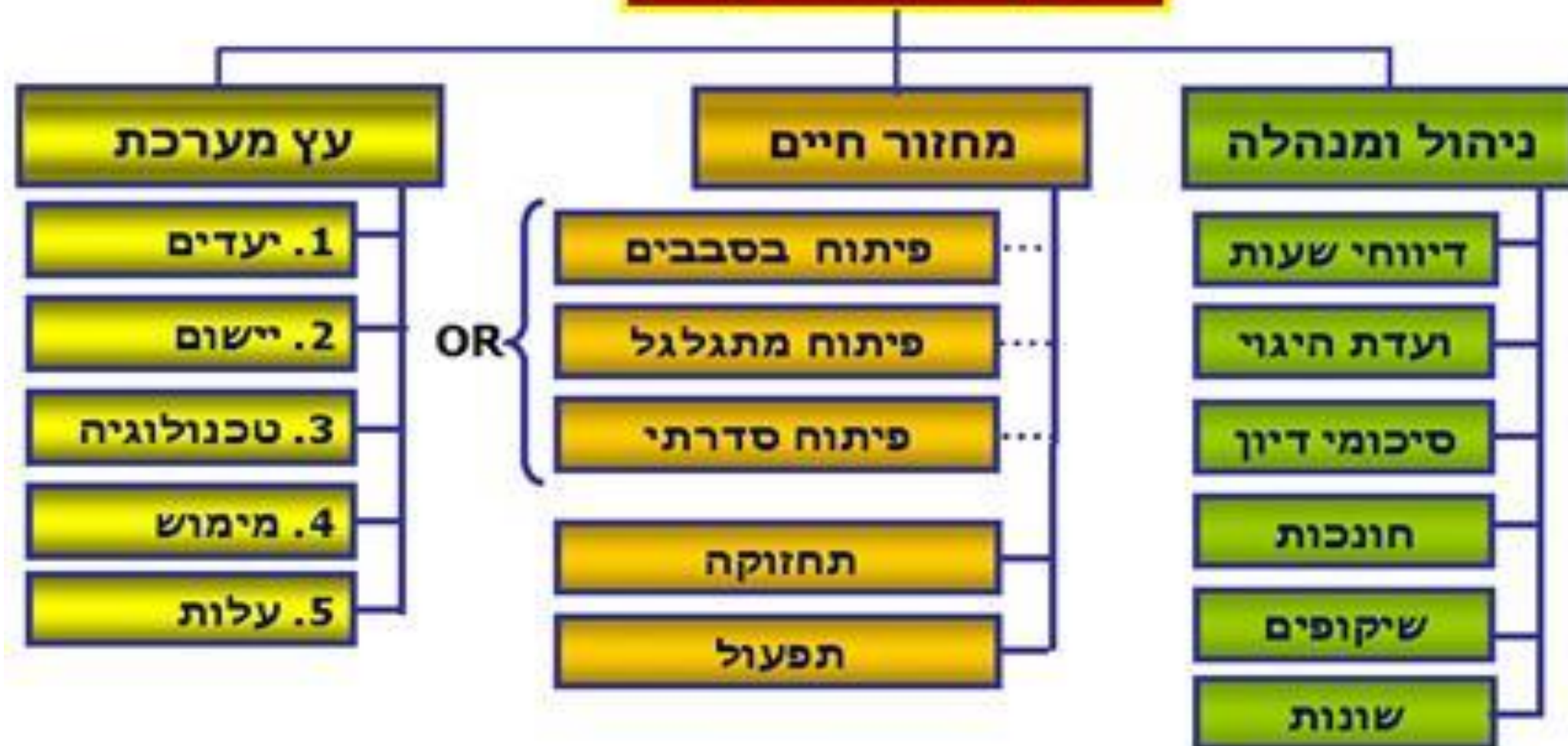


# תכנון מפורט, מעקב ובקרה



- יצירת משאבים לפרויקט
- הקצאת משאבים לפעילויות
- התמודדות עם עומסים על משאבים
- ניהול מישור הייחוס בפרויקט
- עדכון התקדמות בפרויקט
- דיווח ותקשורת

# תיקיית הפרויקט



# בהצלחה – ותודה על ההקשבה

