



**סיכום דיון לקוחות משולחן עגול בנושא:**

**Adaptive PPM (Project & Portfolio mng) based on Monday**

**עורכת: גלית פיין STKI**

**הקדמה:** ארגונים מודרניים מתמודדים עם הרבה אתגרים לא פשוטים תוך שהם נדרשים להגיב לשינויים תכופים של השוק והרגולציה, עליה בדרישות של הלקוחות והעובדים, והטמעה בלתי פוסקת של טכנולוגיות חדשות.

האתגר הגדול ביותר הוא ניהול ארגונים גדולים בעידן של אי ודאות פוליטית, כלכלית ועסקית. אי ודאות זאת משפיעה ישירות על עולמות פיתוח המוצר, ניהול הפרויקטים והפורטפוליו הארגוני. אנחנו ב STKI מזהים מספר מגמות המתרחשות כעת בתחום של PPM:

1. הצורך בהתאמה טובה יותר של PPM ארגוני לתוכנית העסקית וליעדים המשתנים. המטרות הארגוניות לרוב משתנות בתקופה של אי וודאות וארגונים מחפשים כלי PPM גמישים יותר לניהול השינויים.
2. הצורך באופטימיזציה של תהליך ניהול הדרישות. לפי הסקר של STKI, 67% מהארגונים ציינו, כי השלב של ניהול דרישות מהווה את האתגר הגדול ביותר בתחום פיתוח ודליוורי של מערכות ואפליקציות חדשות. מדובר בתהליך איטי ומיושן, המתמודד עם עלייה בביקושים, הגדרות עסקיות עמומות, ותהליך תיעדוף מסורבל.
3. כמעט בכל הארגונים, מתקיימות במקביל מספר מתודולוגיות לפיתוח תוכנה: Waterfall, חלקים של Agile ואינטרפטציה ארגונית חופשית לאג'יל.
4. הצורך בכלים טובים יותר ל **engagement i collaboration** של צוותי פיתוח, מנהלי מוצר, לקוחות עסקיים וכ"ד. אנחנו רואים עליה דרמטית בשימוש ב-Teams, WhatsApp ואפילו אקסלים לטובת ניהול פרויקטים. כלי PPM מסורתיים לא מספקים מענה טוב לנושא זה.
5. הצורך בכלים טובים יותר ל PPM – יותר גמישים, קולבורטיביים, ואג'ילים. לפי הסקר של STKI, 76% מהארגונים לא מרוצים מכלי ה PPM הקיימים. מחציתם מציינים כי הם לא מצליחים לקבל תמונת מצב, אמת ארגונית אחת מהכלים הללו, ומחצית אומרים כי הפתרון הנוכחי הוא רובסטי ומסורבל, וארגון עובד בשבילו, ולא להפך.

בשולחן העגול השתתפו נציגים של ארגוני IT (מנהלי פרויקטים, מנהל מוצר, OCIO, מנהלי אג'יל ופיתוח), אשר נמצאים בשלבים שונים של עבודה והטמעה של Monday PPM ו Monday Dev, וחלקם מתלבטים אם אכן מדובר בפתרון המתאים עבורם. מהר מאוד עלה, כי בכל אחת מהאפשרויות – הן בעבודה עם PPM של מאנדיי והן בעבודה עם פתרונות ה-PPM האחרים, יש את ה"בעד ונגד" וכך בחרתי לסכם את הנאמר במפגש:

## לקוחות העובדים או החלו לעבוד לאחרונה על PPM מבוסס מאנדיי:

### בעד

- סיבה מספר אחת לעבוד עם מערכת Monday הנה **שאנשים פשוט אוהבים לעבוד איתה**, היא קלה, גמישה, וידידותית למשתמש. לא צריך לשכנע אף אחד להתחיל לעבוד עם המערכת, לקוחות העסקיים אוהבים ומבקשים לעבוד איתה.
  - הרבה פעמים שומעים בארגון: "אם זה לא מאנדיי – זה לא קורה".
- כל הלקוחות העובדים היום עם מאנדיי מספרים שהצליחו לקבל בזמן קצר visibility על המצב הקיים בארגון ולקבל **שקיפות מלאה על הנתונים**. משהו שלא הצליחו לקבל מאף מערכת עד כה.
  - חיבור בין התוכנית העסקית לתוכנית הפיתוח לדיווחי השעות עובד במאנדיי מצוין – קל לראות על מה עובד הארגון, איפה קיימים העומסים, פשוט להציף תמונת מצב להנהלה:
  - המפתחים מדווחים על המשימות, המקושרות ל Epics, ב-Time reporting addon, ומשם המידע זורם לחטיבות היוזמות – וכך מתקבלת בקלות תמונת מצב במה מושקעים משאבי הארגון
- מערכת מנהלת את כל **התהליכי עבודה של PPM** בארגון: משלב ייזום שזה שלב הדרישות עסקיות, דרך הערכות השקעה, משימות לכל הצוותים: ניתוח, פיתוח, QA, ניהול גרסאות – רובם לא מנהלים שם את הפיתוח. כל הצוותים מעדכנים במערכת את הסטטוסים על ביצוע עבודה והמערכת מתכללת את כל הנעשה באגף טכנולוגיות.
- לוקח זמן להטמיע את המערכת, בעיקר אם ארגון עושה שינויים בדרך, אם הוא לא סגור על שיטות העבודה. היום ארגונים כבר מנהלים על המערכת **צוותים אשר עובדים ב Agile, וגם פרויקטים המנהלים ב Waterfall**.
  - **המלצה:** להטמיע את המערכת בעזרת **אינטגרטור מתמחה**, שיכול לעזור להגדיר תהליכי עבודה, לעשות התאמות במערכת לתהליכי הארגון ולבנות את הארכיטקטורה בצורה אופטימלית גם בהיבט שיטת העבודה וגם בהיבטי אבטחת מידע וביצועים.
- ניתן לנהל **משאבים ועומסי עבודה במערכת**. יחד עם זאת, מספר ארגונים שיתפו, כי היכולות של ניהול Capacity ארגוני: התחשבות בחגים וחופשות העובדים, התרעות על משאב עמוס יתר על המידה, קצת חסרים במערכת. חסר בעיקר למי שרגיל לעבוד עם יכולות ה-Workload של ג'ירה או MS Project.
- נקודה מעניינת שעלתה בדיון: ככל שמדובר בארגון **Scale לא גדול** – כך שביעות הרצון מ Monday Dev ו Monday PPM שלו עלתה
- יש ארגונים שבחרו לעבוד במאנדיי רק לטובת **ניהול המשימות וניהול סיכומי ישיבות** – אין ספק שזה החוזק של הפתרון. נקודה חשובה: סיכומי דיון בעברית לא תמיד עובדים טוב
- מספר ארגונים סיפרו כי מרגע העבודה עם מאנדיי הם הצליחו לרדת לחלוטין מ MS Project – יש המלצה למחוק לגמרי את "תודעת ה MS Project".

## נגד

גם ה"נגד" במערכת צף מהר מאד ודי מוסכם על כל משתתפי הדיון – יש למערכת **בעיית ביצועים**, שאף החמירה לאחרונה. \*

\*הערת חברת אברא: בעיית ביצועים נובעת משני מהלכים משמעותיים: מעבר לחוות שרתים בישראל לטובת כניסה לנימבוס (הענן הממשלתי) ושינוי ארכיטקטוני של מעבר לתצורת Cell Architecture.

שני המהלכים האלו יסתיימו בחודשים הקרובים ויביאו ליציבות מוגברת של המערכת לאורך זמן תוך תמיכה ביכולת לעבודה ב Scale – כמות ה items במערכת תגדל פי 10 עד סוף השנה ופי 100 עד סוף 2024.

- מדובר במערכת **עננית** בלבד, מה שמקשה על **משרדי ממשלה וארגונים בטחוניים** רבים להשתמש בה בצורה מלאה כפי שהיו רוצים. כולם מקווים ומחכים שהמערכת תכנס לרובד 5 של נימבוס וזה יפתר, אך כרגע זה מהווה בעיה.
- קלות השימוש במערכת מביאה, במקרים של ניהול קלוקל, לריבוי משתמשים, ריבוי Databases ואובדן שליטה. דווקא בגלל שכולם רוצים לעבוד עם המערכת – **קל לאבד שליטה על עלויות ונתונים**.
- ארגון טכנולוגי גדול סיפר כי הם רצו מהר עם ההטמעה - יחידות שונות בארגון עשו כל אחת הטמעות משלהן: יצרו שפה שונה, מבנה אחר, ונתונים לא אחידים.
  - **מומלץ מאוד** להתחיל את הטמעת Monday בארגון מבניית מדיניות וארכיטקטורה של הפתרון! **ולהקצות לה מנהל. מערכת מהיום הראשון.**
- היה מאוד **קשה לעשות התאמות** (customize) ב-Monday Dev למתודולוגיית אג'ייל, מה ש-Jira נותנת out of the box (עמודות, ספרינטים, סטטוסים)
- ארגונים שעברו מ Jira ל Monday – מספרים **שהמפתחים לא אוהבים לעבוד עם Monday**
- עברית לא תמיד עובדת טוב במאנדיי, במיוחד לטובת שמירת סיכומי דיון (אנגלית עובדת מצוין)

לקוחות המנהלים את הפיתוח על Jira או ומתלבטים אם להוסיף את מאנדיי לטובת ה PPM או לנהל את PPM על Jira:

## בעד

- ארגונים המנהלים את עולמות הפיתוח, מוצר ופרויקטים על Jira מספרים, כי מדובר בהטמעות רחבות, הכוללות אלפי משתמשים. מדובר **בכלי יציב, עשיר ביכולות ובלי בעיות ביצועים** (גם כאשר מדובר באנטרפרייז גדול).
- זה **כלי נהדר למפתחים**, ניהול צוותים, מותאם מאוד לעבודה במתודולוגיית אג'ייל.

- יש ארגונים שמנהלים ב Jira תהליך PPM מלא: מהשלב של ניהול הדרישות דרך הפיתוח, ניהול עומסים ועד לשיקוף תמונת מצב אמיתית להנהלה
- יש ארגונים שמנהלים על ג'ירה גם תכנון ברמה השנתית והרבעונית.

## נגד

- המקום החלש של מערכת Jira, שהיא לא מצליחה לצאת מגבולות ה-IT והפיתוח. משתמשים עסקיים לא אוהבים לעבוד עם המערכת. החלק של הדשבורדים למנהלים, הזנת דרישות עסקיות לא ידידותי למשתמש העסקי.
- ג'ירה משרתת נהדר את המפתחים, אבל כשמנסים לקבל תמונה רחבה על הנעשה בארגון, מבט-על פורטפוליו הארגוני – לפעמים צריך לעבוד קשה כדי לאסוף את כל הנתונים מהמערכת. זה לא נעשה "בלחיצת כפתור"
- אחד הארגונים שיתף כי אחד הדברים שהיו הכי חסרים לו בג'ירה (וזה עובד נהדר במאנדיי) – זה חיבור בין התוכנית העסקית לבין תוכנית הפיתוח

**לסיכום:** אפשר לספור על כף יד אחת ארגונים שמרוצים מהטמעות ה PPM שלהם. ארגונים מנהלים את מערך ה PPM שלהם בעזרת אוסף כלים: מאנדיי, ג'ירה, מיקרוסופט, אקסל, וואטסאפ, סאפ, קלריטי, סכיפורמה, MySp זה רק החלק מהפתרונות שהוזכרו בדיון. כמות הכלים הממוצעת לטובת ה PPM עומדת על 3-4 פתרונות.

ארגונים העובדים עם מאנדיי, מרוצים ואוהבים את הכלי - ניהול משימות, דווח שעות, אגרגציית נתונים בצורה אוטומטית לטובת ההנהלה – עובדת מצוין. חסר עומק למפתחים ויש בעית ביצועים שעדיין לא הצליחו לפתור (אבל קיים roadmap לחודשים הקרובים שצפוי לתת מענה).

ארגונים העובדים עם ג'ירה ו Azure DevOps מרוצים מהניהול הפיתוח וביצועים, אבל מחפשים כלי משלים לטובת הפורטפוליו, הדשבורדים וניהול משימות.

יש מגמה ברורה של מעבר של השוק לכלי PPM "דור חדש" – ענניים, אוטומטיים, גמישים המשרתים את משתמשים, למרות שגם הם לא מושלמים. וכולם מבינים שהדרך להצליח בעולם ה PPM זה להתחיל מאופטימיזציית תהליכים, עדכון מתודולוגיות מיושנות, מדיניות החברה, ושיטות עבודה, הרבה לפני הטמעת הכלים החדשים.