



סיכום מפגש שולחן-עגול

Project & Portfolio Mngt
Application Development Mngt

מנחי המפגש: גלית פיין ופיני כהן

סיכום מנהלים:

מצ"ב סיכום עקרי הדברים שעלו במהלך המפגש. אין בסיכום זה המלצה גורפת ללקוחות, אלא מתן פרספקטיבה והצגה של ההתלבטויות שעלו במפגש. במפגש נכחו נציגי ארגוני משתמשים מסקטורים שונים. בין הנציגים היו: מנהלי מחלקות PMO/Office of the CIO, מנהלי מחלקות תכנון ובקרה, מנהלי אגף פיתוח ויישומים ארגוניים, ועוד

מטרת הדיון: (1) לשמוע מהמשתתפים, מהם ה- best practices להערכת גודל הפרויקטים, תקצוב פרויקטים ודרישות, ובקרה תקציבית של פורטפוליו ארגוני; (2) לחלוק את הניסיון הקיים בתחום זה;

להלן מספר נושאים מעניינים אשר עלו בדיון:

- רוב הלקוחות ציינו, כי **לא נאלצו**, עד עכשיו, לשנות את תכולת הפרויקטים, עקב המשבר הכלכלי. גופי PMO **אינם** נערכים שונה לתוכנית העבודה של 2009; גם אם תקציב ה-IT ירד - תהליך בחינת הפרויקטים והתיעדופם אינו משתנה, אלא מקבל מיקוד קפדני יותר.
- הערכת פרויקטים מתבצעת בארגונים על ידי מנהלי לקוח/גוף ה-PMO /Office of the CIO **לפי ניסיון קודם בלבד** תוך בקשה מהגורמים הרלוונטיים להעריך את חלקם, ללא מתודולוגיות מובנות (כ-Function Points או Cocomo). ארגון מוביל תאר תהליך מובנה יחסית להערכת מאמץ הפיתוח המתבסס על מילוי טפסים מוגדרים מראש.
- ברוב הארגונים **לא מודדים** את טיב הערכת הפרויקט בדיעבד.
- המונחים **Reuse** ו-**SOA** הנם מונחים שמוכרים לצוותי ה-PMO, אולם נכון להיום אין דגש רב על יישום מתודולוגיות אלו, וכמו כן, **אין מדידה של מידת ה-Reuse** כחלק מהערכת הפרויקט.
- **מדידת ROI בפוסט פרויקט לא נעשה**
- רוב הלקוחות ציינו, כי ניהול הפרויקטים מתבצע באמצעות **כלים שחייבים להחליף!** (או לשדרג), אבל מחוסר תקציב ובלית ברירה הולכים במקרים רבים על פיתוחים מקומיים פנימיים.
- מתודולוגית **Agile** מוכרת, אולם לדעת רבים מהמשתתפים אינה מתאימה נכון להיום לארגונים גדולים.
- ישנם מקרים בהם לקוחות אשר ביקשו פיתוחים ולא משתמשים בהם – נענשים!

לסיכום, היה זה מפגש מעניין ופורה. להערכת IKTS שנת 2009 הנה שנת מפתח בכל מה שקשור לניהול פרויקטים ול- alignment של ה- IT עם הדרישות העסקיות של הארגון.

תוכן עניינים

2	סיכום מנהלים:
3	דרכי סיווג הפרויקט בארגונים
3	גרסאות
4	מדדים
4	PMO ניהול דרישות, פרויקטים, מנהלי פרויקטים, מנהלי לקוחות
5	מחלקת פיתוח
5	מחלקת QA
6	תוצאות סקר של מדדים להצלחה וחלוקת תקציב
7	מגזר פיננסי
8	מגזר הטלקום
10	מגזר הבריאות
11	מגזר ממשלתי
11	נספח:
11	תגובות ספקים ויועצים לגבי הנושאים שעלו במפגש

דרכי סיווג הפרויקט בארגונים

דוגמאות להגדרת הפרויקטים בארגונים:

- לפי עלות: עלות הפרויקט מעל \$50K
- לפי זמנים: מעל 10 ימי עבודה (מאפיון ועד בדיקות); מעל 3 חודשי פיתוח; מעל חודש ימי עבודה – יוצא מתקציב ההשקעות
- פרויקט מערב תוכנה חיצונית
- מעורבות של מספר מחלקות עסקיות (many to many)
- פרויקט מאושר ע"י מנכ"ל או פרויקט פנימי המערב מספר מחלקות IT

גרסאות

להלן גישות שונות לגבי הטיפול בשינויים בגרסאות, כפי שעלה בדיון:

- בזמן שגרסאות עלו אחת לשנה, הן היו גדולות, כבדות והיה קשה מאוד לעלות על המקור התקלות. היום - מעלים גרסה אחת ל-3 חודשים, במערכות ERP- אחת לחודשיים. ההנהלה רוצה שהפיתוחים יגיעו לשטח במהירות, אבל מה שעוצר את הגרסאות זוהי קיבולת הידע אצל משתמשים. הדרכות לוקחות זמן, וצריך למצוא את האיזון הנכון בין גרסה קצרה מידי -

החומר הנלמד עדיין לא הופנם וכבר יש הדרכה חדשה, לבין גרסה ארוכה מידי - המון חומר ללמוד.

- צורת השדרוגים במערכות מרכזיות: גרסה עולה כל 16 שבועות, כאשר בזמן זה מוקדשים 8 שבועות לפיתוח ו- 8 שבועות לבדיקות. ישנה דרישה מהלקוחות לקצר את משך הזמן.
- ארגון מנסה לעשות אחד לשלושה חודשים מהדורות למשפחות של מערכות, בעיקר מערכות שמדברות ביניהם.
- ארגון מעלה 3-4 גרסאות בשנה לפיתוחים רוחביים ולמע' CSM ו-BILLING בצורה מסונכרנת. הגרסאות עולות בשבת בלבד. ה- delivery תמיד ידוע מראש, ובדיקות אינטגרציה ורגרסיה נעשות ביחד. דברים קטנים יותר, שלא תלויי גרסה, עולים במזדמן, לאחר.
- ארגון תאר מצב בו נמצאים בתהליך הכנסת הגרסאות רוחבית לארגון. בעיה: מערך, הכולל את כל השינויים, גדול ומורכב להכנסה לייצור במכלול אחד. גם ההדרכה למשתמשים מורכבת יותר.
- ארגון תאר מצב בו אין ניהול גרסאות מוסדר. יש לחץ מלקוחות פנימיים לעלות שינויים מהר ככל שניתן לייצור, ולכן, לרוב, מועברים יותר שינויים ממה שצוות DBA יכול להתמודד.
- ארגון תאר מצב בו ישנו טיפול ללא גרסאות, וכך ה- delivery נעשה הכי מהר שאפשר. אמנם כל שבוע מעבירים שינויים לייצור, אך קיים סיכוי נמוך לתקלות במע' שלא מדברות אחת עם השנייה.

מדדים

רוב הלקוחות ציינו כי לרוב מנהלי פר', או מנהלי צוותים אינם נמדדים, והם מתוכננים הכנסת מדדים מבוססי מתוד' BALANCED SCORECARD, נוהל מפתח, ISO בשנת 2009. להלן מדדים שעלו למחלקות השונות

PMO ניהול דרישות, פרויקטים, מנהלי פרויקטים, מנהלי לקוחות

- עמידה בלוח הזמנים, עמידה בתקציב, ובתכולה של פר'
- כמות השינויים בפרויקט
- תכנון מול ביצוע (בשבועות אדם), לפי בנק שבועות אדם ללקוח
- סקר שביעות רצון ללקוחות ולרפרנטים; מדד שביעות רצון –ע"י סקרים בזמן ההדרכות וגם לאחר 3 חודשים של שימוש בתוצר של פר'
- מדד מגמות, וצווארי בקבוק
- מדד ארגוני להצלחת הפר', מבוצע לאחר מספר חודשים ובו קיימת התייחסות לסוגיית של עמידה בתחזית מסחרית ניתוחי NPV ו- ROI
- מדד רבעוני – כמות (מספרית) הפר' שהסתיימו למול פר' שתוכננו. השקעה גדולה מידי בתיעודף והערכת תכולה של פר' גורם לעיתים לבזבז זמן, כי לקוחות כל הזמן משנים את דעתם

- CAPEX VS. OPEX, מדד פיתוח מול תחזוקה, מדידת פעילות מסוג השקעה מול הוצאה, רוצים להעלות את פע' השקעה ופיתוח
- כמות דרישות שיושמה
- מדד ניצולת ימי מערכות מידע לפי לקוח – מחולק לפי ימי עבודה בשנה ולפי חטיבות עסקיות
- מדד אחוז הניצול של תקציב הפרויקט המעודכן
- מדד על "איכות הייזום" של מנהלי פר', מדד "אמינות ערכת הזמן" של פר'
- מדד למנהלי לקוחות - "מידת השימוש בתוצר" – כמה משתמשים הלקוחות במוצר שפותח (ארגונים מודדים את זה באופן לא כמותי- מנהל הלקוח בודק בשטח מול לקוחות; ויש ארגונים שמודדים את מידת השימוש דרך LOGS ודרך מערכות אינטרנט בצורה כמותית).
- בנוסף לעמידה ל"ז", רוצים להכניס מדד "מי מעכב את הפרויקט"

מחלקת פיתוח

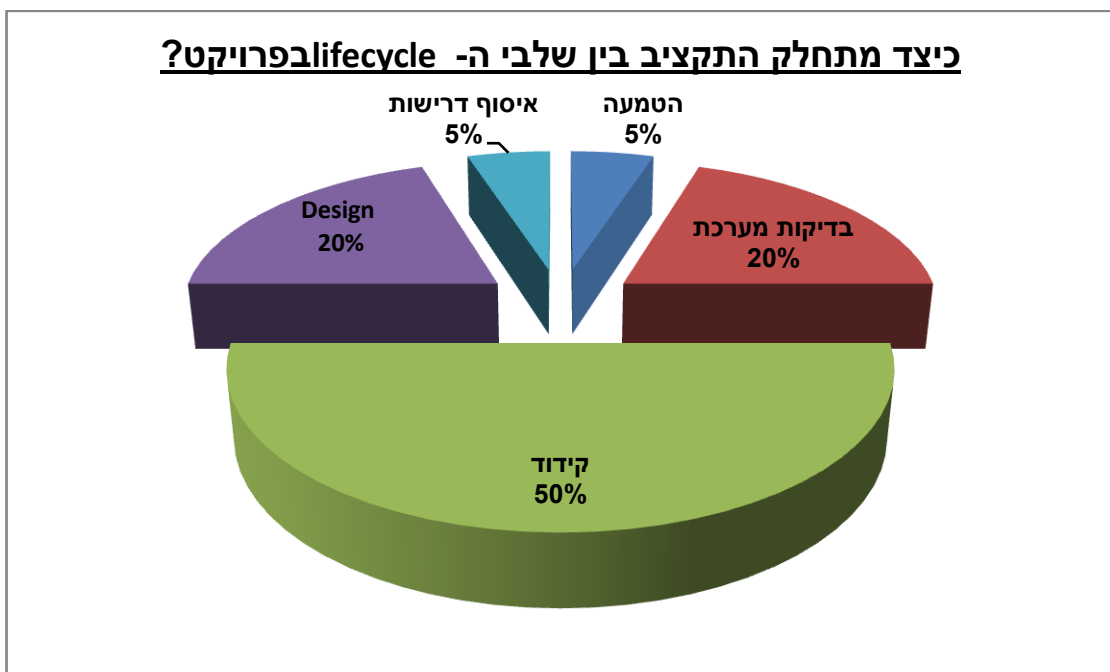
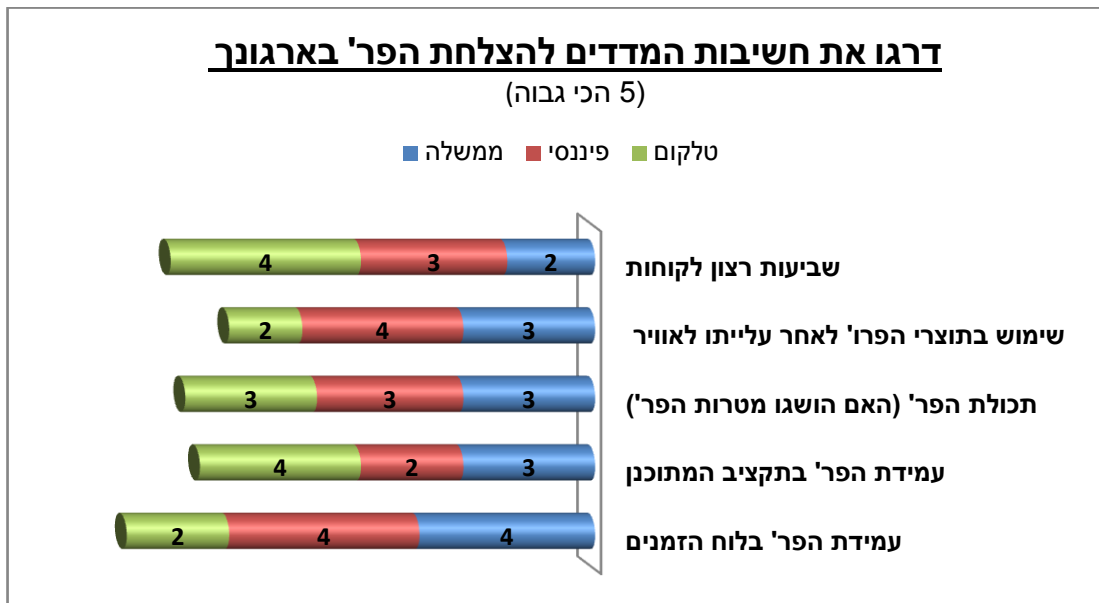
- כמות תקלות בייצור ברמת הצוות שאחראי על מע', זמני השבתה
- מדד "מספר פניות פתוחות" ועמידה בלוח לפניות לגבי מערכות בתחזוקה.
- מדד השקעה בתחזוקה מול שו"שים (לפי דיווח שעות)
- מדד לאיכות הפיתוח "כמות תקלות לתוכנית מייצר" – כלומר שעות פיתוח מול תקלות. עד לרמה של צוות שאחראי על CR – change request. המדד מופעל גם בתקלות QA וגם בתקלות בייצור (יותר חשוב).

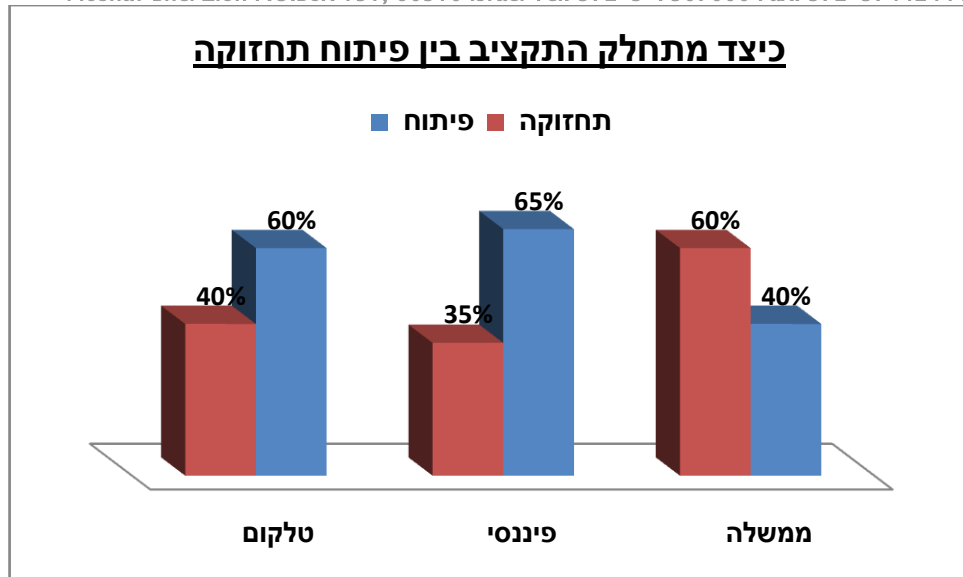
לקוחות ציינו, כי לעיתים מתבצע סקר קוד, גם סקר קוד כללי לאיכות הקוד, המתבצע על ידי מפתחים, אבל יש גם סקר קוד על ידי ה-DBA – כדי ששאלות לא יעכבו את הייצור מבחינת ביצועים.

מחלקת QA

- מדד DDP - DEFECT DETECTION PERCENTAGE – כמות תקלות שאותרו חלקי סך תקלות.
- מדידת תקלות קריטיות ולא קריטיות בעזרת מערכת לניהול התקלות (כי QA צריך לעלות על התקלות הקריטיות)

תוצאות סקר של מדדים להצלחה וחלוקת תקציב





מגזר פיננסי

להלן התייחסות של ארגונים מהמגזר הפיננסי.

תקציב ההשקעות, הנקבע על ידי ההנהלה והדירקטוריון, מגביל את כמות הפיתוחים. **תמיד יש יותר דרישות עסקיות, ממה שמספיק התקציב.** תהליך התיעדוף של דרישות הנו ארוך (כחצי שנה) ומורכב. בחלק מהמקרים, כאשר דרישות מספיק מפורטות, ניתן לתת לפרויקט תג מחיר - (Bottom up estimation). במקרים רבים אחרים, עושים הקצאה תקציבית - מחליטים מראש כמה ארגון מוכן להשקיע בדרישה עם המורכבות מבחינה עסקית, תהליכי עבודה לא מוגדרים, וטכנולוגיה חדשה. גם אם ברור, כי הקצאה תקציבית הנה הערכה לא מחייבת בלבד, לעיתים קרובות, היא יוצרת בעיה, מכיוון **שהתקציב כבר הוקצה וקשה לקבל תוספת תקציב** אם צריך. ההערכה ניתנת על ידי גוף IT, כאשר לעיתים ההערכות הן מאוד גסות, ולעיתים, מחיר נגזר מעלות פרויקטים דומים שנעשו בישראל (דוגמת פר' BAZELL II).

תעדוף רוחבי נעשה פעם בשנה, וכעת משנים זאת לפעם ברבעון, כדי לשפר את המנגנון לטיפול בשינויים. החטיבה הפיננסית היא זו שאחראית על התיעדוף, הנעשה בעיקר לפי החזר על השקעה ו-business case.

פרויקטים הנכנסים לתוכנית העבודה עוברים תהליך אפיון. אפיון נעשה לכל חבילת עבודה עם תכולה ברורה. לכל חבילת עבודה ניתן מחיר מחייב, לפי מודל תמחור. **מודל תמחור איננו מושלם, אך הוא נותן רשימה מסודרת (checklist) מסודר למנהל הפרויקט ומהווה בסיס לתכנון.** את הפרויקט מחלקים לחלקים קטנים, דוגמת טרנזקציות CICS או העברה ל-DW, אותם מתמחרים בנפרד, לפי ניסיון הקודם של הצוות. רשימה מפורטת זאת מחייבת להתייחס לכל היבט הפרויקט. לכל פרויקט גדול (מעל חודש עבודה) יש מנהל מוביל ב-IT. פרויקטים מבוצעים מתקציב ההשקעות ושונים מתקציבי ההוצאות. חלוקה זו מלאכותית ומוגדרת שונה בכל ארגון (בארגון אחר: השקעה – מעל יום עבודה, והוצאה- פחות מיום). תקציב ההשקעה של הפר' כולל גם שכר של עובדים הפנימיים (יש ארגונים שלא סופרים שכר של עובדים פנימיים מתקציב השקעות). פרויקט גדול חוצה מספר

מחלקות (מח' עסקית, מחלקה ל-DW, מח' לפורטל הארגוני..), המתפקדות כקבלניות משנה של

מנהל פר' ואחראיות על תמחור הרכיבים שלהם בפר' לפי מודל התמחור השקוף לכולם.

ניהול שינויים ושיפורים (שוש"ים עם זמן עבודה של פחות מחודש). לכל מח' פיתוח יש היקף משרות מסוים, אשר אסור לחרוג ממנו, המוגדר כ"גרעין תחזוקה". זמן זה המיועד בעיקר לתיקון תקלות, וגם לשו"שים ומשימות קטנות. מספר משרות המיועד לתחזוקה משתנה ממערכות ישנות - יותר משרות, למערכות חדשות - פחות משרות, לפי ניסיון קודם.

תקציב לאבטחת מידע בפרויקטים: משתנה בצורה קיצונית מפרויקט לפרויקט (לפי סקר הערכת סיכונים) עם שונות גבוהה - מ-0% בפר' MF ועד 10%-12% לפר' במערכות פתוחות, אינטרנט המחייבות עבודה על נתונים ולוגיקה פנימית.

בארגון נוסף, תוכנית עבודה נגזרת מיעדים של הארגון (החלטת הנהלה הבכירה), מהיעדים אלה נגזרות משימות (ע"י הנהלה בכירה או LOB), ומכאן IT מקבל מהביזנס "שיתופי פעולה" (דרישת פיתוח) בעזרת מערכת פיתוח עצמי, ומאציל "שיתופי פעולה" הלאה לצוות תשתיות, DBA וכד'. גוף Office of the CIO בתוך IT מתקצב את הדרישה לפי הניסיון, בימי אדם, המתורגם לכסף. חטיבה מפנה את הדרישה לצוות IT, המוצמד אליה. צוות IT בתורו, שולח "שיתופי פעולה" לצוותי IT אחרים (כ-15 גופים) ורוחביים. תהליך תיעוד הפרויקטים נעשה אחד לשנה ומדובר בתהליך מורכב ומסובך. שו"שים יוצאים מתקציב ה-IT.

בארגון אחר: תמיד נשאלת השאלה האם מדובר בפרויקט או בשינוי ושיפור (שו"ש) גדול? מכיוון שפרויקטים מנוהלים על ידי מנהלי הפרויקטים, ושו"שים מנוהלים על ידי צוות תוכנה ישירות. בנוסף, כאשר מדובר בפרויקט, אשר מערב מערכת אחת - הוא ינוהל על ידי מנהל צוות, ואם מדובר בפרויקט אינטגרטיבי - ע"י מנהל פרויקט (חיצוני).

בארגון נוסף, מחלקת תכנון ופיתוח, הכפופה למשנה למנכ"ל, אחראית על אסיפת דרישות מכל האגפי הלקוחות ומעבירה רשימת מוצרים הנדרשים למח' ניתוח מערכות ופרויקטים (מנהלי מערכות ומנהלי פר') המנהלת את הפר' בצורה מטריציונית. כאן נבחנת כל דרישות ונעשית הערכה ראשונית ע"י גופים רלוונטיים ב-IT (פיתוח, תשתיות וכד'). יש PMO שמנוהל מרכזית עם GANTS וכד'. עושים ניהול דרישות ופרויקטים עם clarity של CA.

מגזר הטלקום

להלן התייחסות של ארגונים ממגזר הטלקום.

יש פרויקטים מאושרי מנכ"ל, דרישות (עד 3 חודשי עבודה - רבעון קלנדרי) ושו"שים (עד 10 ימי עבודה). גם פרויקט IT פנימי (ללא אישור של מנכ"ל), המערב מספר יחידות IT נחשב לפרויקט עם מנהל פרויקט, לו"ז, Gant, עדכוני סטאטוס וכד'.

Moshav Bnei Zion P.O.Box 151, 60910 Israel Tel. 972-9-7907000 Fax. 972-97442444

תוכנית עבודה מבחינה תקציבית פעם בשנה. לקוחות בונים תוכנית עבודה עסקית, ממנה נגזרות הדרישות ל-IT. תוכנית עבודה ב-IT נגזרת מפעילות - run the business - תחזוקה שחייבים לבצע. לאחר התחזוקה, מקצים זמן לשו"שים ודרישות, ו-capacity שנשאר מיועד לפרויקטים. פרויקטים מעבר לזה יבוצעו מסעיף התקציב. אילו פר' יכנסו לתוכנית העבודה קובעת הנהלה הבכירה. **הערכה הראשונית של הפר', גם אם גסה למדי, נשארת עם הפר' ומאוד קשה לקבל תוספת.** אם חייבים לקבל תוספת תקציב חייבים להגיע שוב למנכ"ל. הערכת הפר' נעשית לפי ניסיון. מחשבים עלויות של כל האגפים (טכנולוגיות, בדיקות, ניתוח, פיתוח), ובונים אבני דרך לפר' כולל השקעות נדרשות: עלות הרישיונות, תוכנה, חומרה, עלות עובדים חיצוניים, ושכר של פנימיים. לאחר הערכה ראשונית ואישור של מנכ"ל, פר' מגיע לשלב שני של ייזום, המגדיר טוב יותר את תכולה, אבני הדרך והתקציב אצל מנכ"ל (בפעם שנייה).

תהליך מסודר לתיעוד דרישות מתקיים אחת לרבעון. מנהלי לקוח מטעם IT עובדים מול חטיבות, ומנסים **ביחד עם הלקוח** להעריך את עלות הדרישה (או שו"ש), את גודל ההשקעה וכד'. כל חטיבה מדרגת את דרישותיה לפי ערך העסקי וחיובות (מ1 עד X). בנוסף מתקבלת הערכת כלכלן ל-ROI של כל דרישה. **תיעוד מספרי של דרישות נעשה לפי ציון משוכלל של ציון החשיבות הדרישה מיקוד בלקוח, ו-ROI.** זה חוזר ללקוחות ומח' כלכלית, לבדוק אם לא נעשו טעויות. בנוסף, נעשות ישיבות סטאטוס חודשיות לדרישות חריגות.

קיים pool של ימים ששומרים לטובת שו"שים, תיעוד של שו"שים נעשה אחת לשבועיים ע"י מנהלי לקוחות ומנהל אגף. מדידת ROI בפוסט פרויקט לא נעשה באגף לקוחות ויישום אחראי על תיעוד, PMO, ארכיטקטורה ואינטגרציה יושבים מנהלי לקוח - אנשי ה-IT שמהווים רפרנטים אצל ה-LOB. יש מנהלים העובדים עם כמה חטיבות LOB.

בארגון נוסף, כל 3 חודשים נותנים לארגון גרסה חדשה למערכות הגדולות ERP, billing, עם עשרות פיתוחים בין יומיים ועד ל-300 ימי פיתוח. פיתוח גדול (200-300 ימי פיתוח) מתנהל כפרויקט. רפרנט עסקי, היושב בכל חטיבה, מגיש מסמך ייזום למחלקה ב-IT (PMO) שמעבדת את כל הנתונים של דרישות הלקוחות ומתרגמת אותן למושגים של IT (high level design), ונותנת הערכה לפר'. הערכה ראשונית זו צריכה להיכנס לתכנון של גרסה ואם מדובר בפר' גדול, סביר שיתחלק ל-2 גרסאות. כל הזמן נבדק גם הקשר בין הדרישות, ולעיתים, מעלים גם גרסאות ביניים.

פרויקטים אינטגרטיביים קטנים, הדורשים מעורבות של כמה מחלקות גם יחד, עדיין מנהלים על ידי מחלקת הפיתוח. פרויקטים אינטגרטיביים, בעלי סיכון גבוה לארגון, מעל 100-150 ימי עבודה (גם פרויקטים קטנים יותר, אם מורכבים מידי), עוברים לניהול במחלקת ה-PMO. מחלקת PMO, המלווה את הפרויקטים המורכבים, מוודא, כי אינם חורגים מלוחות זמנים, בודקת את האיכות הפרויקט, כמות התקלות ושביעות רצון. עמידה בתקציב נמדדת פחות, מכיוון שמדובר בפרויקטים ב-fix price. ועלות העבודה של עובדים פנימיים איננה גבוהה. מחלקת PMO אחראית גם על הדיווח על סטאטוס של הפרויקט, האם מתעכב ומי מעכבו.

כל שלושה חודשים מעלים גרסה חדשה, חודש לפני עושים תיעודף בין דרישות ומחליטים מה ייכנס לגרסה. זמן התיעודף לוקח לא מעט זמן למנהל האגף הרלוונטי ולמפתחים בעלי ניסיון. מחלקת ה-PMO מקבלת את הגרסה כבר סגורה אחרי התיעודפים.

יש צוות הטמעה בן שנתיים שכבר באפיון לוקח אחריות להדרכה והטמעה. דגש על הדרכה והטמעה מתבצע במקומות החשובים יותר – לדוגמה במערכות WEB עוברים על ה-LOGS של השימוש בדפים השונים.

פעם ברבעון בודקים כמה תקלות/שינויים ושיפורים הושקעו במערכת.

פעם בשנה מוגדר "פרויקט שטח" שבו כל גוף ה-IT מסתובבים מדין ועד אילת – ושואלים את הלקוחות מה קורה. פרויקט זה נחשב למאוד מוצלח, כי יש דברים שלא עולים מהשטח למעלה. לדוגמה: טונר שנגמר מהר, הסיסמא מתחלפת מהר מדי, בעיות בכבלים ותקשורת. דברים המשפיעים על המשתמשים בשטח, אבל לא עולים בדיווחים להנהלה ול-IT. בשנה מסוימת חצי מהפרויקטים נולדו מסיור כזה!!! אוספים תקלות והופכים אותם ל-problems. כך נעשה ניהול בעיות – Problem mngt כחלק מתפיסת ITIL.

הערה: זמן הערכות ולתיעודף גוזל המון זמן מהפיתוח. אומנם מעלים גרסה יציבה כל 3 חודשים, אבל ניתן להראות ללקוח סקיצות כבר אחרי שבוע משתדלים לערב את הלקוח במהלך כל הזמן של הפיתוח, כדי לגלות אם דרישות הלקוח הובנו כראוי. כך נמנעים מהמצב, בו הלקוח מגלה בזמן ההדרכה, כי הוא מקבל לא בדיוק את מה שביקש.

תורת ה-Agile לא מיושמת בארגונים, למעט חלקים בודדים, ולכן רובם התלוננו כי אף פעם לא נשאר מספיק זמן לבדיקות. עלתה גם השאלה האם לבצע בדיקות רגרסיה בכל מסך שיוצא אפילו חלקי או לחכות לגרסה הסופים.

בארגון אחר: הערכת גודל הפרויקט מתבצעת על ידי מנהל הלקוח מתוך ה-IT (אנשי IT או ביזנס), אשר אחראי על פעילות העסקית מול הלקוח. מנהל הלקוח אוסף את הנתונים מכל הגורמים הקשורים לפרויקט והוא אחראי על מתן ההערכה הראשונית שהיא כללית ביותר. הערכה זו נשארת לאורכו של הפרויקט, למעט שינויי תכולה במהלך.

מגזר הבריאות

הערכת הדרישות נעשית לפי מדד ימי עבודה. לפרויקטים גדולים (פר' כזה מתבצע אחת לשנה) מביאים מנהל פרויקט חיצוני, אשר יחד עם PMO מבצע אחת לשבוע מעקב מתמיד אחרי כל הוצאה של פר' (שעות של ספק חיצוני וכו'). כך שכל חריגה תקציבית בפר' גדול מתגלה ישר.

לאחר אפיון הפרויקט, אחת לרבעון, נבדק המדד "ביצוע מול תכנון" (באמצעות MS EPM), זאת אומרת, אחוז הסטייה מההערכה הראשונית. הערכה המעודכנת היא זו שקובעת עלות הפר' בפועל (להערכה הראשונית אין יותר משקל). חשוב לציין, כי לרוב אין הרבה סטייה מההערכה הראשונית. היה ניסיון לבנות קטלוג המחירים לדרישות חדשות (מסך זה לוקח X ימי פיתוח), אך הוא זה לא הוכיח את עצמו. דרישות כל כך שונות אחת מן השנייה ולכן אין כל אפשרות לבנות בסיס המחירים.

מגזר ממשלתי

בארגונים העובדים לפי נוהל מפתח, פרויקט תמיד מתחיל במסמך הייזום, עליו אחראי מנהל הפרויקט. במסגרת מסמך הייזום מתבצעת הערכת היקף הפרויקט כולל לוחות הזמנים ותנאים אלו מוצגים בפני מנהל התקשוב, ובעזרת שיקוף הדרישה (design review) מחליטים האם לבצע את הפרויקט. הערכה נעשית, בעיקר, לפי הניסיון המצטבר של מנהלי הפרויקטים מנוסים. ככל שהטכנולוגיה חדשה יותר, כך הניסיון דל יותר, ולכן ייתכנו לא מעט שינויים במהלך הפרויקט.

נספח:

תגובות ספקים ויועצים לגבי הנושאים שעלו במפגש

Byon

ארגונים אמרים בפירוש שאינם משתמשים בכלים לניהול פרויקטים, שהשגת מטרות הפרויקט אין בעדיפות עליונה (בשום מגזר) ושאיסוף הדרישות וההטמעה אמורים לקחת 10%. אם מעוניינים במערכת עובדת בארגון, איסוף הדרישות + design אמור להגיע ל- 30%-35% מהיקף הפרויקט, ההטמעה להגיע ל-15%-10% מהפרויקט והקידוד לרדת ל-30%-35% מהיקף הפרויקט. בדיקות תוכנה אמורות להגיע ל-20% רק במקרים חריגים ואמורות להיות 10%-15% מהיקף הפרויקט ו-10%-5% מתקציב הפרויקט.

בנושא שימוש בתוכנה - ברור כי המצב גרוע אבל כל עוד אין תחקור של הפרויקטים בסיום הוא ככל הנראה לא ישתנה (מופיע במסמך כ"אין תקציב").

בנושא שדרוגי תוכנה - לא נראה שהגיוי לעבוד לאורך זמן במצב של שלושה שדרוגים בשנה במצב כזה ברור שהמערכת אינה מוטמעת בארגון ושחלק גדול מהפונקציונאלית נשארת "עלומה".

ilan@byon-it.com Ilan Dambinsky

HP

הצורך: לקוחות נדרשים לכלים לניהול פרויקטים ודרישות כדי לצמצם את הסכנה שבניהול פרויקטים מרובי פעילויות ולהקטין את הסיכוי שיוזמות יתקיימו ללא אישור או התאמה ליעדים העסקיים של הארגון.

השיטה: פתרון HP Demand and Portfolio Management המאפשר ניהול פרויקטים מגוון המספק ללקוחות ערכים מדידים. פתרון ה-PPM מנהל את כל מחזור החיים של פרויקט משלב היזום עד שלב הביצוע דבר המאפשר השוואה של תכנון מול בצוע גם מול שלב היזום. פתרון ה-PPM מנהל משימות פרויקטליות ומשימות אחרות (שאינן פרויקטליות) כגון משימות תחזוקה. דבר הנותן תמונה מלאה של סך כל הפעילויות בגוף ה-IT.

בעזרת הפתרונות האלה יכולים ארגונים:

- ליהנות מכושר ראייה בזמן-אמת של דרישות אסטרטגיות ותפעוליות, כמו גם של פרויקטים ותוכניות המתפתחים תוך כדי עבודה.
- לאכוף באופן עקבי ואחיד תקנים ותהליכים של פרויקטים בכל חלקי הארגון
- לצמצם את העלויות והסיכונים תוך אספקת פרויקטים מוגמרים במועד, במסגרת התקציב ובאיכות

יתרונות שימוש ב-PPM:

עבור משרד ה-PMO, פתרונות ה-PPM יסייעו לעמוד בלוחות הזמנים, לעמוד בתקציבים ובתכולה המתוכננת. במקרה של חריגים המערכת תתריע ע"י חיוויים ב-Dashboard או ב-דואל אל משרד ה-PMO. כל בקשה לשינוי בפרויקט חייבת להיות מאושרת ע"י בעלי התפקיד המתאימים טרם הביצוע. דבר שמקטין את הסיכון. בכל מקרה המערכת שומרת היסטוריה של שינויים לטובת ה-Audit.

התממשקות ליתר הארגון ותהליכי הפיתוח וה-IT: ל-PPM ישנו ממשק עם HP Quality Center. יכולת זו מאפשרת למנהל הפרויקט ולמשרד ה-PMO לבחון את איכות הפרויקט והתקלות שנפתחו.

HP Software&Solutions, דלית סול

בפגישתנו עם לקוחות, וכנציגים של תוכנות ITG בארץ, אנו מזהים דרישה לקבל כלים ודוחות במיוחד כיום בשעת משבר במשק. הדרישה נובעת מהצורך במענה לשינויים גורפים בתקציב ובמטרה לראות את השפעתם על הפרויקטים ועל כוח האדם הקיים במערכת כמו כן אנו מזהים גישה חדשה אצל הלקוחות המחזקת את הכתוב בסיכום שבו גוברת הדרישה לכלי ITG שיכול לספק מענה מלא (End to End) המכסה את כל תהליכי ניהול הפרויקטים, הדרישות, תיעודים, כ"א וכו' בארגון. בנוסף לאמור בסיכום אנו מתבקשים ע"י לקוחות ה-QA שלנו, לספק מדדים ודוחות מפורטים המציגים את השפעת הסיכונים על תאריכי המסירה עקב עיכובים בתהליכי ה-QA. פתרון **ChangePoint** מבית Compuware הינו כלי הפורטפוליו מהטובים והמוערכים ביותר כיום בשוק המספק פתרון מלא לניהול הארגון ע"י מעקב שרשרת הביקושים והאספקה, החל מתוכנית עבודה שנתית ועד הספקת מערכת היצור.

רוזמרין, מנהל תחום קומפיוור, 052-6818899

MSP

Office of the CIO – משרד מנהל מערכות אל מול המצב הכלכלי

המשבר לתוכו אנו נשאבים, מביא את גופי ה-PMO לאתגר חדש. מאתגר זה, אלו שישכילו להפוך את גוף ה-PMO לגוף מגדיר תהליכים ואוכף, שיספק למנהלי הארגון פלטפורמה לקבלת החלטות המבוססת על נתוני אמת, יחזקו את מעמדם וישמרו את מסגרת הסד"כ.

היום האתגרים המשמעותיים הניצבים בפני משרד המנמ"ר הינם:

1. Business Alignment – בגלל הקיצוץ בצפוי במשאבים, כל פרויקט וכל דרישה צריכה להיות מכוונים לצרכי העסק
2. ניהול ה-OPEX - run the business - ביעילות ובכמה שפחות תקורות, הפניית המשאבים הקיימים לטובת Expand the Business (CAPEX)

שני אספקטים קריטיים לטובת מימוש אתגרים אלו

ניהול דרישות – יצירת אפיקים ברורים לקבלת דרישות מהצד העסקי תוך שימור מסגרות האסטרטגיה, התקציב, העלות, יכולת ה-Delivery, הרגולציה והתהליכים הארגוניים הקיימים. מיכון התהליכים הארגוניים, תוך אימץ והתמקדות למתודולוגיות ITIL, PMBOK, 2PRINCE וכו... תקופה זו צריכה להוות את trigger לשינוי מסגרות האחריות המסורתיות של גוף ה-PMO והרחבת במטרה לספק את השרות לו זקוקים קברניטי הארגון – ידע זמין, אמין וברור לצורך קבלת החלטות מבוססת.

יון שילד, ynons@misp-gs.com

XOR

ההתייחסויות במהלך המפגש נוגעות מאד לעולם ניהול הדרישות והפרויקטים אמנם יש מספר התייחסויות גם להיבטים התפעוליים של הפרויקט לאחר סיום הפיתוח וההעברה לייצור אך עושה רושם שאין בארגונים כיום הסתכלות על כל מחזור החיים של הפרויקט בסופו של דבר מטרתו של פרויקט היא לייצר ערך למשתמשים – לאפשר להם לבצע את עבודתם בצורה טובה יותר. מדידת פרויקט ביחס לעמידה בתכולות, בלו"ז ובתקציב הן אכן חשובות מאד. אבל לא פחות חשוב למדוד את הצלחת הפרויקט בהבאת הערך למשתמשים.

על מנת לאפשר זאת חייבים לבחון את כל מחזור החיים של הפרויקט ולהתייחס גם לתפעול שוטף: תהליך ההעברה לייצור והפריסה, הדרכות, טיפול בתקלות, בקשות שינוי וכו'. הסתכלות מלאה על מחזור החיים של הפרויקט כולל התייחסות לתפעול הפרויקט יאפשרו בהמשך קבלת החלטות נכונה יותר לגבי דרישות עתידיות.

לדעתי, הערך החשוב ביותר על מערכות PPM, צריך להתמקד ביכולת לבחור את הדרישות הנכונות ליישום תוך דיאלוג עסקי אל מול המשתמשים. אם נשכיל בשלב ראשון לפתח את הדברים הנכונים, נשיג יותר מאשר אם נפתח פרויקטים לא רלוונטיים באופן יעיל.

אלכס רוזוב, 054-5636778