

## של מי המשולש הזה בכלל? גישות מתקדמות בניהול פרויקטים

תחום ניהול הפרויקטים הינו תחום עתיק יומין אך הגישות המקובלות לניהול פרויקטים הינן צעירות למדי. בין הגישות המרכזיות ניתן למצוא את הגישה הקלאסית הידועה בשם "מפל המים", את תורת האילוצים של ד"ר גולדרט ז"ל, ואת הגישות האג'יליות השונות. התפיסה הרווחת היא שיש לבחור גישה אחת לניהול פרויקטים בארגון וכי הגישות השונות מתחרות זו בזו. יחד עם זאת, ידוע כי פרויקט הינו מאמץ ייחודי וכשם שחליפה אחת אינה יכולה להתאים לכל אדם, יש לתהות כיצד גישה אחת יכולה להתאים לכל פרויקט או האם ישנה גישה כזו שמתאימה באופן ארגוני לכל פרויקט?

במקרים רבים, המציאות בשטח חושפת שילוב אינטואיטיבי של גישות שונות לניהול פרויקטים, לכן השאלה היא האם הגישות השונות אכן מתחרות זו בזו או אולי בעצם משלימות זו את זו?

שאלות אלו נמצאות בבסיס מחקר אקדמי שחמוטל וייס ודניאל ציטר – שני מנהלי פרויקטים מנוסים, מבצעים יחד עם פרופ' יעל גרושקא-קוקיין מבי"ס לעסקים של אוניברסיטת וירג'יניה, וד"ר ורד הולצמן מהפקולטה לניהול של אוניברסיטת ת"א. במחקר זה, מוצעת מסגרת רב-ממדית לבחירת מתודולוגיות לניהול פרויקטים, שמרחיבה את המשולש המוכר של ניהול תכולה, ל"ז ותקציב, וכוללת פרמטרים נוספים שבאמצעותם ניתן לאפיין פרויקט ועל פיהם ניתן לתפור עבורו את החליפה המתאימה לו. על פי הרציונל שבבסיס המחקר, קשה מאד להתאים לפרויקט ספציפי מתודולוגיה אחת מוגדרת ומוכרת. לפיכך הטענה היא שלכל פרויקט יש להתאים את התמהיל הייחודי עבורו. תמהיל שיכלול כלים וטכניקות ניהוליות מהמתודולוגיות השונות.

**בקורס זה נלמד כיצד לגבש תמהיל מתודולוגי אופטימלי לפרויקט, באמצעות טכניקות מובחנות הלקוחות מהגישות המרכזיות בתחום.**

**קהל יעד: מנהלי פרויקטים מנוסים ואנשי PMO.**

בין הטכניקות הנלמדות בקורס ניתן למצוא:

ניהול עצמאי של צוות הפרויקט, ניהול משותף של ספק ולקוח, ניהול בסבבים מהירים וקצרים וגמישות גבוהה לשינויים, ישיבות עמידה קצרצרות ותקשורת בלתי פורמלית; ניתוח לפי גישת הנתיב הקריטי, תכנון הפרויקט מתחילתו ועד סופו, התקדמות טורית ללא חפיפה בין שלבים, ניתוח דרישות מפורט ומיקוד על תיעוד, מבנה ארגוני פורמלי ותקשורת פורמלית; מיקוד במשאבים קריטיים בשרשרת הקריטית, ניהול באפרים ומיקוד בקצב צריכת הבאפר, ניהול ללא מולטי-טסקינג, ועוד.

**משך הקורס:** 40 שעות אקדמיות (5 ימים או 10 חצאי ימים).

**מתכונת הקורס:** הרצאות פרונטליות של מומחים בכל תחום לצד סימולציות חוויתיות מגוונות בכל נושא.

## הנושאים בקורס

### 1 היסודות - היכרות עם עולם ניהול הפרויקטים מזווית אחרת

כולם מדברים על ניהול פרויקטים. אנחנו מדברים על מנהל הפרויקט. האתגרים העומדים בפניו. הדילמות והקשיים. נברר מהו הפרדוקס הראשון בניהול פרויקטים וכיצד להתמודד איתו. נחדד את ההבנה של מלכודת התכנון המדומה ואשליית הזמן המבוזבז. נדון בגישות השונות לניהול פרויקטים ובתפקידו האמיתי של מנהל הפרויקט כמוביל להצלחה.

### 2 הגישה הקלאסית

הגישה הקלאסית לניהול פרויקטים - הידועה בשם "מפל המים", היא אחת הגישות הוותיקות ביותר וככזו היא פחות עדכנית ונחשבת פחות מתאימה לניהול פרויקטים בעידן הנוכחי. גישה זו היא אמנם פחות גמישה אבל בהחלט מתאימה לניהול של פרויקטים אשר מחייבים התייחסות כוללת עם מיקוד על שלבי הפרויקט, התקדמות שיטתית ללא חפיפה ומנגנונים פורמליים לניהול. לגישה זו יש מתנגדים רבים אך עיקריה תקפים למדי גם היום.

בחלק זה של הקורס נתוודע מחדש לגישה זו ונכיר את מרכיביה המרכזיים אשר ישמשו אותנו בבניית התמהיל החדש בהמשך.

### 3 תורת האילוצים

תורת האילוצים היא תורה בתחום הניהול והנדסת התעשייה אשר פותחה על ידי דוקטור אליהו מ. גולדרט ז"ל, פיזיקאי ישראלי, אשר ניסה ליישם שיטות חשיבה ומחקר הנהוגות בעולם המדע על עולם הניהול.

על פי תורת האילוצים, בכל ארגון או מערכת, וכמובן שבכל פרויקט, קיימים צווארי בקבוק (אילוצים) אשר מפריעים לארגון/מערכת/פרויקט לממש את מטרותיו.

בחלקה הראשון של התורה ישנם חמישה שלבי מיקוד באילוצים, ניצולם והכפפת המערכת אליהם, ובחלקה השני השל התורה, טכניקות ותהליכי חשיבה לפתרון בעיות.

בחלק זה של הקורס נתוודע לתורת האילוצים ונכיר את מרכיביה המרכזיים אשר ישמשו אותנו בבניית התמהיל החדש בהמשך.

### 4 הגישות האג'יליות

אג'יל הוא שם למס' גישות פיתוח וניהול אשר הפכו בשנים האחרונות לנפוצות מאד בניהול פרויקטים. אג'יל באנגלית פירושו זריז, קל רגליים, נע במהירות ובחן וכך בדיוק מציעות הגישות הללו להתמודד עם הסביבה הדינמית בה מנוהלים פרויקטים כיום, ועם מרכיב אי-הוודאות המאפיין פרויקטים מאז ומעולם.

בניגוד לגישות הקלאסיות, אשר מבוססות על תכנון כולל של הפרויקט עוד בתחילתו, הגישות האג'יליות שמות דגש דווקא על היכולות לשנות את הפרויקט בגמישות מרבית - בהתאם לגידול ברמת הוודאות בו, תוך שימת דגש על מתן ערך ללקוח.

בחלק זה של הקורס נתוודע לגישה האג'ילית ונכיר את מרכיביה המרכזיים אשר ישמשו אותנו בבניית התמהיל החדש בהמשך.

### 5 התמהיל הנכון

כעת, משהכרנו מחדש את הגישות המרכזיות בניהול פרויקטים, נעסוק בפירוק שלהן לטכניקות מובחנות (24 במספר), אשר ישמשו אותנו בהרכבה של תמהיל ייחודי לכל פרויקט ופרויקט.

נלמד כיצד לאפיין את הפרויקטים שלנו באמצעות 14 מאפיינים מבודלים, ונרכיב את הגישה הסתגלנית המתאימה ביותר עבורם.

בין המאפיינים ניתן למצוא: מידת הוודאות בפרויקט, מידת הבהירות של מטרות הפרויקט, מידת הגמישות בתכולת הפרויקט, משך הפרויקט, תקציב הפרויקט, סוג וזמינות המשאבים בפרויקט, סוג הלקוח, סוג ההתקשרות עם הספק, אופי הרגולציה החלה על הפרויקט, ועוד.

**בסיכום, נענה יחדיו על השאלות האם הגישות השונות מתחרות זו בזו או משלימות זו את זו, והאם מידה אחת מתאימה לכולם...?**