

**יישום עקרונות TOC בניהול ארגון
טכנולוגי, רב-פרויקטי ומורכב.**

**ניהול פרויקטים עפ"י שרשרת קריטית
CCPM – Critical Chain Project management**

הלכה למעשה - חלק II

ד"ר אלכס קלארמן – מכון גולדרט (ישראל)

אל"מ אבי רוזנברג – חיל האוויר, צה"ל

רס"ן יוסי נאור – חיל האוויר, צה"ל

בסיס חה"א בצריפין

- ◆ הזרוע האלקטרונית של חיל האויר
- ◆ תחזוקה, פתוח ואינטגרציה של מערכות אלקטרוניות, בליבת העיסוק המבצעי של חיל האויר.
- ◆ פורטפוליו של ריבוי פרויקטים טכנולוגיים

סביבה חיצונית- אי ודאות

- ◆ דרישה לגמישות מירבית אל מול צרכי לקוחות מתעדכנים, במסגרת משאבים מוגבלת.
- ◆ ריבוי נהלים ו"בעלי ענין" בתהליכים.
- ◆ גישה שרותית- בזכות "אחידות המטרה" ועקב תחרות הולכת וגוברת.

דגשים לסביבה הפנימית- תוספת לאי ודאות

- ◆ ריכוז משאבים משותפים.
- ◆ כ"א- צעיר וותיק, בעל מוטיבציה לשרות אך גם בעל מאפיינים משתנים.
- ◆ מטריצה ארגונית מאולצת משאבים.

המעטפת הניהולית בבסיס חיל האויר

- ◆ ניהול מבוסס TOC.
- ◆ ניהול ידע.
- ◆ קיום מעגלי בקרה סדורים בכל רמות הניהול.
- ◆ למידה, תחקור ושיפור שוטף של תהליכים כחלק מובנה מתהליך העבודה.
- ◆ קיום תשתית IT לתמיכה בשאר העקרונות.

איך זה נראה בפועל?

108 - ברוכים הבאים ל-108 - Microsoft Internet Explorer provided by the Israeli Airforce

File Edit View Favorites Tools Help

Address http://www.base108.iaf/

עמוד הבית מהול ידע יישומים שירותים פרויקטים יחידות מוקדי ענין

108 - יש הייטק שלא מדברים עליו

מספר הפרויקטים ורמכלולים המטופלים כרגע ב-108: 1715

חיפוש במערכות המידע: ←

שלום יוסי נאור

פרויקטים

- מפת פרויקטים
- נהלי פרויקטים
- טופס W01 ממוכן
- תיק פרויקט ממוכן
- מסוף תפ"
- רכש
- חומרה
- תוכנה
- הנדסה מכנית
- פרוייקטים בלצ"ד
- קונברטו
- מסוף קונברטו
- מדריך למשתמש
- הודעות Validate
- שאלות נפוצות
- מטלתית 2005
- מדריך למשתמש
- Pivot של מטלתית

הנתונים מעודכנים לתאריך 5/10/2005

מפת פרויקטים

גורם מזמין: הכל

בי"מ / יחידה: הכל

מוביל הפרוייקט: הכל

עדיפות: הכל

צבע: הכל

תחום מכני

קישורים	תאור	פק"ע
	מנדק יחידה 108	340729-1
	פיתוח מערכת יחידה 108	344622-3
	עמדת יחידה 108	370395
	הוכחת יכולת יחידה 108	370395Z
	בלו יחידה 108	380055-1
	כרטיסי יחידה 108	410019-1
	רשמי COM יחידה 108	410076-1
	מחלקת יחידה 108	410118
	ייצור יחידה 108	417022-1

✱ דו"ח טבלת ציר
○ מרכז כובד פרויקט
✚ מרכז כובד פרויקט בעדיפות
■ דו"ח טבלת ציר
▲ שובל מרכז הכובד
◆ אחוז לא כילה מהבאפר
◇ אחוז משרשרת הקריטית

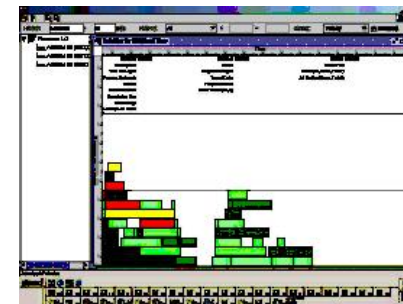
כיוון התקדמות בשבוע האחרון

Done Local intranet 10:07

דילמות ניהוליות ביישום מעשי

- ◆ קביעת ה-DRUM.
- ◆ קבענו DRUM – מה עושים איתו?
- ◆ ה-PMO באירגון מנוהל ע"פ TOC

קביעת ה-DRUM



- ◆ אחת ההחלטות הניהוליות המרכזיות באירגון מרובה פרויקטים.
 - הפניית תשומת הלב הניהולית למקום הנכון.
 - תוכנית עבודה ממוקדת.
 - הסיכון לטעות: הריגת זבוב בתותח.
- ◆ בפועל נקבע משאב DRUM אחד ומספר משאבים זכו ל"מעמד ביניים".

ניהול ה-DRUM

◆ טבעו של ה-DRUM:

- אי וודאות גבוהה לתוכנית העבודה (סופג את אי הוודאות של כלל הפרוייקטים).
 - אינו אחראי לפרוייקט ספציפי אלא לנתח ממנו.
 - משאב קריטי - נמדד על פי עומס העבודה.
- ## ◆ השאלה: איך גורמים ל-DRUM לעבוד על הפרוייקט הנכון בזמן הנכון?

ניהול ה-DRUM

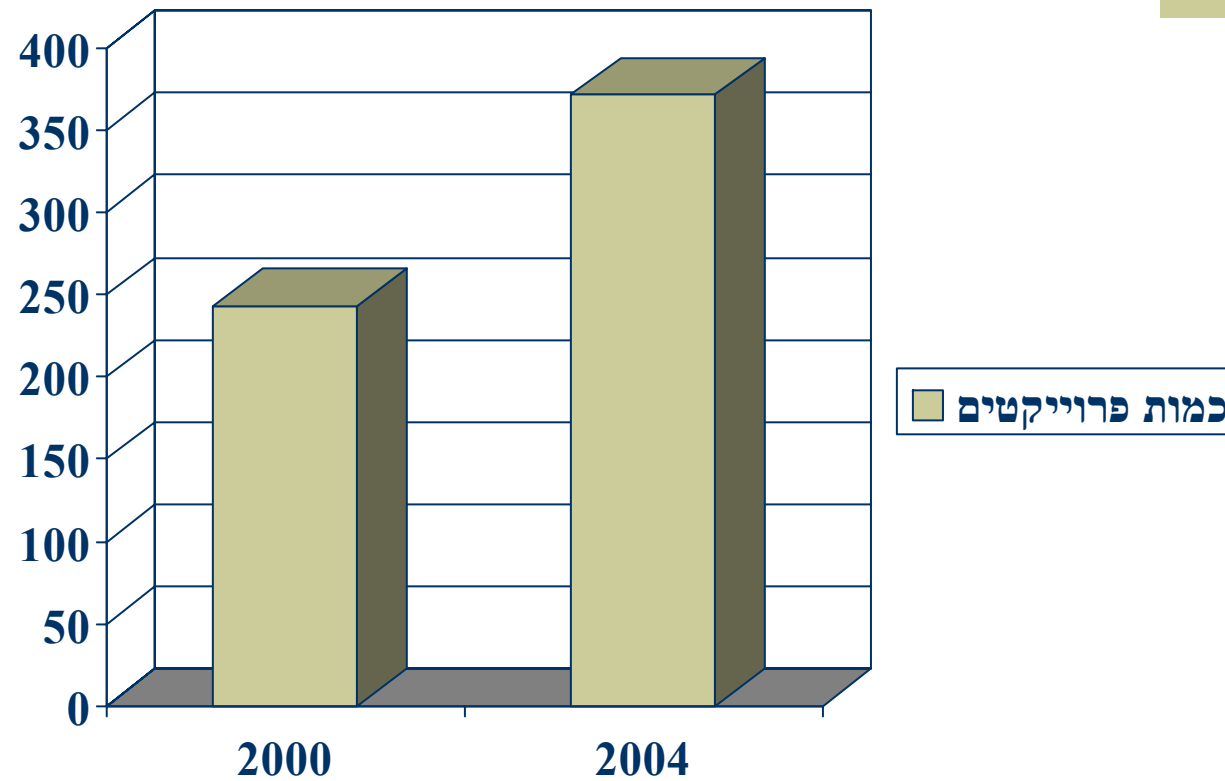
◆ יצירת סט מדדים תפעוליים ל-DRUM וביצוע בקרה שוטפת עליהם.

- אורך ההמתנה ל-DRUM.
- הצטברות של פרויקטים המפגרים בכניסה ל-DRUM.
- מעקב ביצועים בהיבטי תכנון מול ביצוע.

ה-PMO בארגון מנוהל TOC

- ◆ ה-DRUM – מוקד העשייה של ה-PMO.
- ◆ מיקוד פשוט בפרוייקטים העומדים לסטות מהתוכנית.
- ◆ התערבות יזומה במקומות בהם ניהול הפרוייקט אינו מספק, עד כדי "לקיחת הובלה".
- ◆ תמיכה במוביל הפרוייקט (תכנון הפרוייקט, תוכנית התאוששות).
- ◆ הכשרת והדרכת מובילי הפרוייקטים

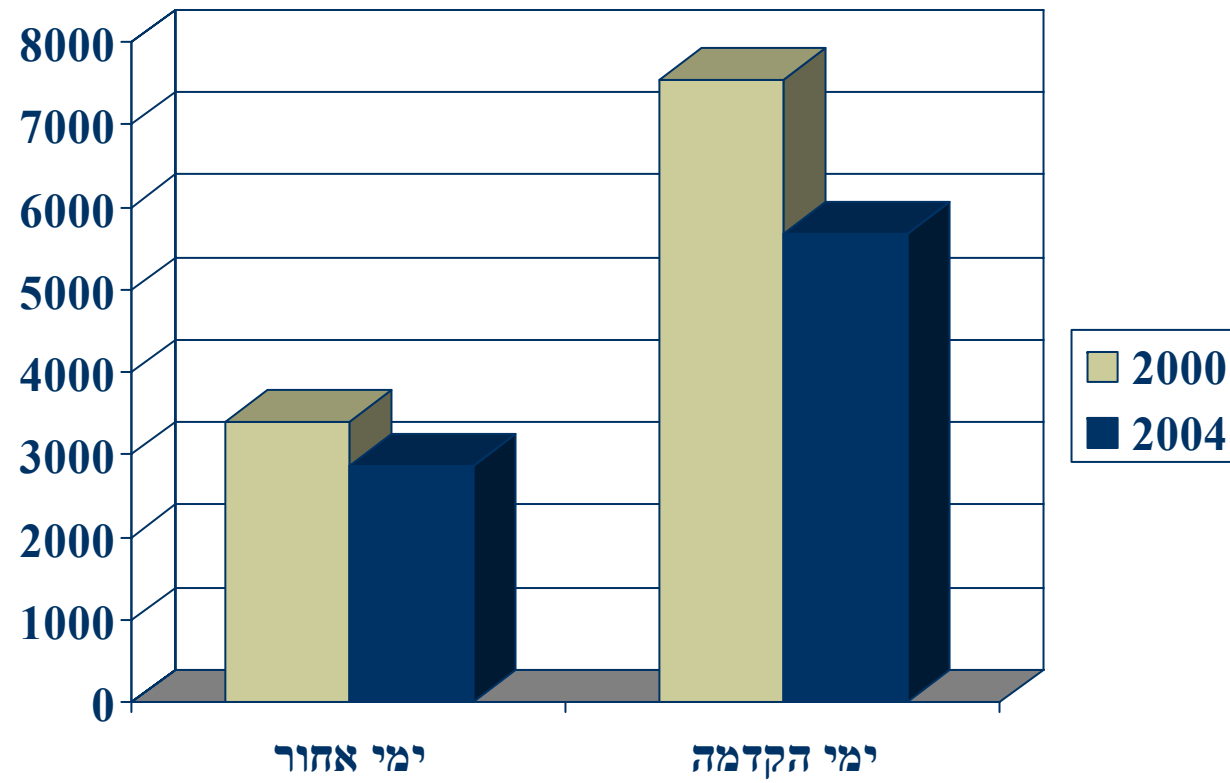
תוצאות



• ללא שינוי בכ"א

• ההשקעה הממוצעת בפרוייקט נותרה קבועה

תוצאות



סיכום

- ◆ סביבה דינמית, מרובת אילוצים חיצוניים ופנימיים.
- ◆ TOC-שיטה ברורה וניתנת ליישום, בסביבה מרובת פרויקטים, המדגישה נהול לפי שרשרת קריטית.
- ◆ הצפת קשיים בנהול הפרויקטאלי, לצורך קבלת החלטות ברמות הנהול השונות.
- ◆ מגמת שיפור מתמדת בעמידה בלו"ז, תוך כדי קליטת משימות והקטנת תשומות.