

ניהול דרישות ופורטפוליו של פרויקטים כחלק מתפיסת IT Governance

ניהול פורטפוליו של פרויקטים (Project portfolio management - PPM) הינה תפיסה המאפשרת לארגון לשפר את התאימות העסקית בין השקעות ה IT ליעדי החברה. תפיסה זו מדגישה את תהליכי התיעוד, הבחירה והאיזון של פרויקטי ומשאבי IT. בעולם קיימות מאות חברות המיישמות תפיסה זו ועשרות חברות תוכנה המספקות פתרונות בנושא. לאחרונה, אנו עדים להתרחבות מגמה זו גם לשוק הישראלי.

הרציונל בבסיס התפיסה

ה PPM הינה תפיסה המבטיחה את בחירת תמהיל השקעות ה IT המתאים לארגון, תיעוד פרויקטים, צמצום פרויקטים כושלים, מיקוד משאבים במשימות אסטרטגיות, ובסופו של דבר מובילה לשיפור בשביעות רצון לקוחות פנימיים ושל העסק ככלל.

על מנת להבהיר את היתרונות של ה PPM ניתן לבחון את הבעיות הנוצרות בהעדרה:

- ❖ פרויקטים ומשימות עולים לאוויר ובדיעבד אין בהם כמעט שימוש.
- ❖ משאבים רבים מדי מושקעים במשימות קטנות ושוטפות, על חשבון פרויקטים מרכזיים.
- ❖ התחושה ב IT היא שהמשימות מגיעות ברגע האחרון, ושהיחידות העסקיות לא לוקחות אחריות (כישלון בפרויקט נתפס כאחריות IT).
- ❖ ביחידות העסקיות קיימת התחושה, כי גוף ה IT אינו מודע מספיק למציאות הארגונית, מגיב לאט מדי וקובע לעצמו את העדיפויות.
- ❖ פרויקטים רבים חורגים מתכנון ראשוני (בהיבטים של - תכולה, זמן, תקציב, ערך).
- ❖ גוף ה IT מתמודד עם כמות גדולה מדי של דרישות וכמות קטנה של נתונים בכל אחת מהם.
- ❖ שינויי עדיפות רבים בין פרויקטים ומשימות גורם ל Bad multi tasking ב IT.
- בארגון מוזנקים פרויקטים כפולים, מערכות שונות, פונקציונאליות דומה. נשמע מוכר? כנראה שסיבת השורש של סימפטומים אלו קשורה לתהליכי PPM בארגונכם.

כיצד לשפר את ה PPM בארגון

המלצתי הראשונה היא לא לנסות לפתור את כל הבעיות בבת אחת!

להלן מספר טיפים מרכזיים להובלת שינוי הדרגתי בארגון:

בנה תוכנית מדורגת המבוססת על אופי הארגון

חשוב מאוד להתאים את תהליך השיפור לאופי, לתרבות ולבשלות של הארגון. למעשה, בניית תוכנית המתאימה לארגון תעשה את ההבדל בין הצלחה לכישלון.

מומלץ להתחיל בשלב של ניתוח חוזקות, חולשות ואתגרים של הארגון בתחום ה PPM.

לאחר הבנת המצב הקיים והגדרת המצב הרצוי, מגיע שלב בניית התוכנית. חשוב לציין, כי תוכנית השיפור צריכה להיות מדורגת ומותאמת.

הגדרת תהליך ייזום דרישות ופרויקטים למערכות המידע

תהליך ייזום דרישות ופרויקטים למערכות המידע צריך להיות ברור לכלל השותפים (פנימית ומול הלקוחות). תהליך זה כולל שלבים כגון, ייזום והערכות IT, ומסתיים בתיעודו ושיבוץ. לכל אחד מהשלבים בתהליך יש להגדיר אחראי, תנאי כניסה ותנאי יציאה. מומלץ להגדיר מספר תהליכים שונים עבור דרישות בעלות היקף שונה.

הגדרת רפרנטים ביחידות העסקיות

בארגונים רבים בארץ פונקציה זו כבר קיימת. במידה ואינה קיימת בארגונך - יש צורך להגדירה.

תחומי האחריות של הרפרנט צריכים להיות ריכוז וסינון דרישות, הקפדה על איכות הדרישות, ייצוג מערכות המידע אצל היחידה העסקית אותה הוא משרת, תיעודף משימות ומעורבות בשלב ה Delivery.

הגדרת בית לניהול פרויקטים וניהול פורטפוליו (PMO)

ניהול פורטפוליו של פרויקטים מהווה גשר בין ההחלטות העסקיות של החברה לבין העבודה היומיומית הנדרשת לביצוע הפרויקטים השונים.

מקום המפגש הטבעי של שתי נקודות אלו הוא ה PMO.

תשתית מחשובית: דע על מה אתה עובד

מפתיע לגלות בכמה ארגונים בארץ (וגם בעולם) אין מקום מרכזי יחיד לכלל פעילויות ה IT – פרויקטים, דרישות, משימות, שינויים, תחזוקה ופיתוחים פנימיים (פעילויות, אשר לרוב, מתחרות על אותם המשאבים).

הקמת מערכת לניהול הדרישות הינה הזדמנות פז להשגת ערך משמעותי בהשקעה יחסית קטנה.

במערכת ניהול הדרישות צריכה להיות אינפורמציה ברורה על כל פרויקט, דרישה ומשימה. לדוגמא: כמה זמן ייקח? כמה משאבים ידרשו? מהו ה ROI המתוכנן? סטאטוס ועוד.

ערכים מוספיים

החדשות הטובות הן שניתן בצורה מהירה להשיג ערכים מוספיים מתהליכים אלו. להלן פירוט של חלק מהערכים המוספיים הנובעים מתהליכי שיפור אלו:

הגדלת התאימות העסקית של משאבי IT ליעדי הארגון

קבלת ההחלטות מבוססת על תהליכים מוגדרים, אינפורמציה רלוונטית מגיעה אל מקבלי ההחלטות (ערך, סיכון, עלות, אסטרטגיה ועוד), נוצרים תהליכי בקרה ומעורבות של ההנהלה הבכירה. כל אלו מבטיחים שיפור בתאימות העסקית בין משאבי ה IT המושקעים ליעדי הארגון.

קיצור זמני תגובה

הטמעת פתרונות בתחום זה תגרור קיצור משמעותי בתהליכי קבלת החלטות ותגובה ללקוחות. ככלל, בארגונים בהם הוטמע פתרון נצפתה ירידה של 40% במשך התהליך משלב הייזום בארגון ועד השיבוץ.

שיפור ומיקוד בהשקעת משאבים

שיפור ומיקוד הבאים לידי ביטוי בצמצום שינויי עדיפויות, בכמות דרישות קטנה יותר, במסמכי ייזום ברורים יותר ובקיצוץ מספר ישיבות הסנכרון / סטאטוס הנדרשות.

סיכום

במאמר סקרתי חלק מהאתגרים, הפתרונות והערכים המוספיים בתחום ניהול פורטפוליו של פרויקטים.

על מנת לבנות תהליך של הצלחה בתחום זה חשוב להתבסס על הבנת הארגון, מתודולוגיה, best practices וניסיון מצטבר.

כל אלו מאפשרים תכנון המתאים לארגון תוך יכולת לטפל בהתנגדויות, לחזות את הבעיות הצפויות ולייצר את הלובי הנדרש לביצוע תהליכים אלו.

Proceed מבית כלנית כרמון מתמחה בייעוץ ומתן פתרונות בתחום, מסייעת לארגונים להתמודד עם האתגרים שצוינו ועם אתגרים רבים אחרים.

גילי רגב, יועץ בכיר

Proceed מבית כלנית כרמון