

סקר: 'מצב ניהול הפרויקטים' לשנת 2018

דו"ח שנתי שפורסם על ידי חברת Wellington PPM Intelligence

תורגם ע"י: אירה סולטר, מנהלת פרויקטים, Matan-Consulting

הקדמה

חברת Matan-Consulting מתמחה ביעוץ מתודולוגי וכלים לניהול פורטפוליו ופרויקטים בארגונים (PPM). במסגרת שנות הנסיון שלנו במגוון ארגונים מתעשיות שונות, בעיקר בישראל, אנו עדים למגמת עליה בתחום ניהול הפרויקטים. זה בא לידי ביטוי במספר מישורים: בהשקעה של ארגונים בהעשרות והסמכות שונות למנהלי פרויקטים (כגון PMP) על מנת למקסם את יכולות מנהל הפרויקט מעבר לידע המקצועי, בהקמת גופי PMO שתפקידם לסייע בשלבי תכנון ובקרת הפרויקטים ולהרחיב את הניהול מעבר ללוחות הזמנים גם לתחומים מורכבים יותר כגון שינויים בתכנון, סיכונים, תקציב וכד', בשילוב של חברות יעוץ בעלות מומחיות בניהול פרויקטים על מנת לשפר תהליכי עבודה וכמובן בהקמת מערכת מידע ארגונית שמאפשרת ניהול פרויקט על כל רבדיו.

אם בעבר מרבית הארגונים שהכירו בצורך הזה היו ארגונים גדולים מאוד, היום כבר ניתן לראות שגם ארגונים בינוניים ואף קטנים מבינים שניהול פרויקטים נכון כינו כלי אסטרטגי להשגת היעדים העסקיים של הארגון. מה גם, שבעזרת תצורת הענן של מערכת PPM ניתן להקים תשתית בצורה מהירה מאוד ולהתחיל לנהל פרויקטים בצורה אחידה ומובנית ולראות תוצאות בטווח המיידי.

לאחרונה אף ביצענו פרויקט כזה בחברת סטארטאפ. זה לחלוטין ביטוי ממשי לשינוי התפיסתי בארגונים. מערכות PPM הן כבר לא מוצר "מותרות". בלו"ז קצר מאוד גם חברת סטארטאפ יכולה להינות מתכניות עבודה איכותיות, יכולת ניבוי חריגות בלו"ז – זהו ערך מוסף חשוב ביותר עבורן שמאפשר קבלת החלטות בצורה מושכלת.

תקציר הסקר

'מצב ניהול הפרויקטים' הינו דו"ח שנתי שפורסם על ידי חברת Wellington PPM, בשיתוף עם האגודה לניהול פרויקטים (APM), משרד ניהול הפרויקטים (PMO), קבוצת מיקוד (SIG) וקבוצת חשיבה (SIG).

מידי שנה מתפרסמים לא מעט סקרים שאינם ממומנים בתחום של ניהול פרויקטים, אך מבחינת פרספקטיבה הם נוטים להתמקד בעיקר בארה"ב או גלובלית.

סקר זה, בוצע בבריטניה בלבד, שם תעשיית ניהול הפרויקטים מפותחת מאוד ומגיעה לתשומת לב מיוחדת.

הוזמנו עמיתים מכל רחבי תעשיית ניהול הפרויקטים בבריטניה להשתתף בסקר, והגיעו מאות משתתפים! זהו הפרויקט השנתי הגדול ביותר שאינו ממומן.

הסקר בוחן היבטים שונים בניהול הפרויקטים, כגון: מידת הבגרות, כלים וטכניקות, שיעורי ההצלחה בפרויקט וכמובן בגרות ה-PMO.

בשורה התחתונה, הממצאים מדברים בעד עצמם, ועל אף ההישגים הגדולים יש עוד עבודה רבה שארגונים צריכים לעשות על מנת לשפר, להתייעל, ולעלות דרגה ברמת הבגרות בניהול הפרויקטים.

ממצאים עיקריים

מנקודת מבט אקדמית, התוצאות די מעניינות. מפתיע כי רק 59% מהמשיבים נוהגים לכתוב מסמך תכולה (scoping) כחלק משלב התכנון, רק 48% שומרים Baseline של לוחות הזמנים ו-62% לרוב מנהלים סיכונים. אלו הדברים הבסיסיים ביותר בניהול הפרויקטים ויחד עם זאת נראה שזה אופציונאלי בחלק מהארגונים.

בין ההיבטים הנ"ל קיים קשר, ואנו מוצאים כי ניהול סיכונים יעיל הוא קריטי לניהול תכולה ובקרת לוחות זמנים, במיוחד עבור פרויקטים מורכבים עם דרישות מאתגרות (ולעתים קרובות משתנות). המחקר מצא כי ניהול סיכונים הוא בין גורמי ההצלחה החשובים ביותר לפרויקטים.

דבר נוסף מעניין שעלה בסקר, הוא שהאתגר הגדול ביותר עבור ארגונים הוא להדריך בצורה טובה את מנהלי הפרויקטים. האם זה בגלל חוסר רצון של העובדים? האם ההדרכה לא מספיק מעניינת? או שאולי ההדרכה לא הביאה את התוצאות הצפויות?

בשנה האחרונה ניתן גם לראות צעדים משמעותיים בתעשיית PMO, אשר ממשיכה במגמת העלייה.

ארגונים משקיעים בפיתוח יכולות ה-PMO, אך הערך המוסף עדיין נתפס כנמוך יחסית.

מדוע זה כך? האם זה בגלל שהתפיסה של הערך המוסף היא שגויה? או כי ה-PMO אינו ממקם את עצמו במרחב הנכון?

אם שואלים את ההנהלה הבכירה מהו הערך שהם מצפים מ-PMO, לרוב התשובה תהיה במונחים כספיים. לקוחות רוצים לדעת מה עלות הפרויקטים ומהן התועלות.

אם נבחן כמה PMOs מתמקדים בהדגשת התועלות הנ"ל נגלה שרק 19%. על פי נתוני השנים, זוהי

הפעילות הכי פחות נפוצה של ה-PMO.

הנתונים השנה הראו, שלכמעט 45% מה-PMOs יש תפקידים ותחומי אחריות מוגדרים. כמו כן, ישנה עלייה משנה שעברה לגבי הגדרה ברורה של השירות שה-PMO מציע ללקוחות – אלו דברים חיוניים אשר שופכים יותר אור על משמעות ה-PMO בארגון.

ממצאים נוספים

קושי ומידת הערך בהטמעת תהליכי PPM: נמצא כי התהליכים הקשים ביותר בשלוש השנים האחרונות הינם: הבנת התועלות, הפקת לקחים, ניהול שינויים (התוצאות מתייחסות לארגונים בהם מיושמת מערכת PPM של מייקרוסופט):

- 2016 – 18%
- 2017 – 20%
- 2018 – 24%

האתגרים בניהול פרויקטים, בעלי העליה המשמעותית ביותר בהשוואה לשנת 2017:

- 42% - חוסר ביכולות תכנון
- 49% - חוסר עקביות בגישה
- 71% - חוסר בתקציב לפרויקט

קיימת עליה במעורבות של ה-PMO בנושאים הבאים לעומת שנים קודמות:

- 17% - הכשרת מנהלי פרויקטים
- 19% - ביסוס מעקב תועלות לאחר סיום הפרויקט

- 24% - מספקים ידע ומומחיות בתחום ניהול פרויקטים
- 27% - מאמנים את מנהלי הפרויקטים

באשר לתפיסת ה- PMO בארגון, עולה כי בעתיד היקף העבודה ומידת האחראיות יגדלו, אך פחות סביר שיגדל מבחינת מצבת כ"א. על מנת לעמוד באתגר על ה- PMOs להיות יעילים יותר, למשל להפחית או לבטל את הזמן המושקע באיסוף ידני של מידע לטובת דוחות הפרויקט.

ממצאים אודות כלי ה- PPM התומכים:

ב-22% מהארגונים בלבד קיימת מערכת PPM או כלי לניהול משאבים. וכ- 50% משמשתפים דיווחו שהם משקיעים יום שלם באיסוף הנתונים בצורה ידנית.

מתוך הארגונים בהם קיימת מערכת PPM, הכלי הנפוץ ביותר הוא מערכת Microsoft SharePoint ואחריה Microsoft Project Server.

אודות המשתתפים בסקר:

בסקר השתתפו מעל 300 ארגונים.

מתוכם, מעל 60% מהמשתתפים הינם בעלי נסיון של מעל 11 שנים בתחום ניהול הפרויקטים, מעל 60% הינם עובדים קבועים של החברה (אחרים הם סטודנטים, פרילנסרים או קבלני משנה), רובם מתחומי מערכות המידע ומגיעים מארגונים גדולים בהם מספר העובדים גדול מ-5,000.

ובאשר לביצועי הפרויקטים, הסקר מצא שרק 40% מהפרויקטים מסתיימים בזמן, 46% מסתיימים במסגרת התקציב שהוגדר, 36% משיגים את התועלות שתוכננו להשיג ועדיין 50% מהנשאלים טוענים שהארגון עומד בהצלחה בפרויקטים.

אתגרים אלו עשויים להיראות מוכרים, אך אם נתמודד איתם, נגדיל את הסיכוי שלנו להצלחה הפרויקט. האם הארגון שלך בוחר בפרויקטים הנכונים ומנהל אותם בדרך הנכונה? תבחן את הארגון שלך ואת האתגרים מבפנים. מה אתה יכול לעשות בצורה פרו-אקטיבית כדי להתמודד עם אתגרים אלו?

אודות הסקר

חברת Wellington PPM, בשיתוף עם האגודה לניהול פרויקטים (APM), משרד ניהול הפרויקטים (PMO), קבוצת מיקוד (SIG) וקבוצת חשיבה (SIG), הגדירה סדרה של 40 שאלות הקשורות לניהול פרויקטים. שאלות אלו שימשו לאחר מכן לבניית סקר מקוון.

המשתתפים בסקר היו אנשי מקצוע בתחום ניהול הפרויקטים מכל רחבי התעשייה. הסקר פורסם רק בבריטניה והיה פתוח להשתתפות החל מ-1 באוקטובר 2017 ועד ה-30 בנובמבר 2017.

וינס היינס, מנכ"ל וולינגטון PPM הוא מחבר הדו"ח, שנוצר על סמך הנתונים שנאספו מהסקר. פרטי המשיבים לסקר נשמרים בביטחון קפדני. הדו"ח הינו אנונימי וכולל מגמות, ממוצעים ונתוני סיכומים. נתונים אנונימיים שותפו עם אוניברסיטת קולג' בלונדון במטרה לקדם את המחקר שלהם בניהול פרויקטים, בשיתוף עם האגודה לניהול פרויקטים (APM), משרד ניהול הפרויקטים (PMO), קבוצת מיקוד (SIG) וקבוצת חשיבה (SIG).

חברת Wellington PPM אינה משתפת נתונים ספציפיים של המשיבים. Wellington כפופה לרשום על פי חוק הגנת הנתונים 1998: Z9727037.

לינק לסקר המלא: <http://www.wellington.co.uk/state-of-project-management-2018>