

## 152 מדידת הצלחת פרויקטים ע"י מדדים כמותיים ואיכותיים

### הדר יעקובי ומוראל מדמון

#### 1. מוטיבציה לפרויקט

במסגרת הטמעת מתודולוגיית TOC בארגון התקבלה החלטה שנדרש לבצע מדידה לפרויקטים שמנוהלים. המדד היחיד שהוצע לצורך מדידת הצלחת פרויקט הוא **מדד עמידה בזמנים**, וזאת מכיוון שמדד זה הינו אבסולוטי, חד משמעי וברור לכל השותפים בפרויקט.

מכיוון שמדד זה נקבע כיחיד לקביעת הצלחה/ כשלון של פרויקט, עם הזמן הוא הפך להיות המטרה העיקרית של מנהלי הפרויקטים ונדחקה לפינה המוטיבציה האמיתית לביצוע פרויקט.

עקב רצונם להוכיח כי הפרויקט שלהם מצליח לעמוד בזמנים שהוגדרו בתחילתו לעיתים מתפשרים המנהלים על איכות התוצר שנמסר ללקוח. ניתן לראות זאת ברידוד תכולות, התפשרות על סבבי בדיקות ואיכות הפיתוח, קיצור משימות, קיצור שלב ההטמעה והתפשרות על נהלים תפעוליים לאורך זמן.

על מנת להעלות את רמת התוצרים שהארגון מספק ללקוחות ובכדי לספק חווית משתמש טובה יותר, הנהלת הארגון מבינה כי נדרש למדוד את הפרויקטים באמצעות מדדים איכותיים ולא רק כמותיים. המטרה שלנו בפרויקט היא מציאת שיטה למדידת הצלחת פרויקטים בהתייחסות למדדי זמן, איכות ותכולות.

#### 2. סקירת ספרות

במסגרת החומר הנסקר בחנו מדדים מובילים מקובלים כיום בעולם ניהול הפרויקטים (לרבות גישות שונות), שיטות חיזוי המבוססות על מדדים מתמטיים וכן שיטות נוספות מתוך הבנה שנדרשת חשיבה "מחוץ לקופסא", כדי למצוא שיטה, או שילוב של מספר שיטות, אשר תתאים לאופי העבודה בארגון צבאי.

על מנת לתכנן, לבנות וליישם שיטה למדידת הצלחת פרויקט למפקד, סקרנו את המדדים העיקריים הקיימים בעולם ניהול הפרויקטים כיום, בכדי להבין את יתרונותיהם וחסרונותיהם, שימושים נפוצים ותובנות, לגבי הרלוונטיות שלהם עבור אופן ניהול הפרויקטים בארגון צבאי.

המדדים שסקרנו מתחלקים לארבע קטגוריות עיקריות: מדדי עלות, לו"ז, תכולה ואיכות.

**מדד הלו"ז** העיקרי הוא מדד צריכת ה Buffer בשיטת השרשרת הקריטית. מדד זה ניתן לייצוג בהמחשה גרפית, מתבטא ע"י הימצאות נק' בקרה על פני גרף, מתעדכן ע"פ אופן דיווח התקדמות הפרויקט בצד דיווח על ניצול ("אכילת") ה Buffer.

**מדד התכולה** העיקרי הוא מדד הערך המזוכה (Earned Value) השיטה מבוססת על מתן ערכים כמותיים למדידת התקדמות העבודה וההוצאות הכספיות, במונחי התקציב המקורי. בשיטה זו יש להעריך כל פעילות בגאנט לערכים כספיים, לא כל פעולה ניתן להמיר למונחי עלות שכן במקרה שלנו העלויות נמדדות לרוב בשעות אדם.

**מדד האיכות** הוא המדד הקשה ביותר שכן הוא מדד סובייקטיבי כמעט לחלוטין. במסגרת הגדרתו אנו נתייחס לסעיפים הבאים: MTBF/MTTR למוצר לפני ואחרי בדיקות, מדדים המתייחסים לתלונות לקוחות, מדדים המתייחסים למס' תקלות שמגיעות מלקוחות.

#### 3. מתודולוגיה

בכדי לאשש/ להפריך את טענתנו השתמשנו בשאלונים שמולאו ע"י מס' גורמים שמעורבים בפרויקט: מנהל הפרויקט, צוות הפרויקט, הלקוח וההנהלה הבכירה. המטרה היתה לראות האם קיים פער באיך שהצלחת הפרויקט נתפסת בעיני כל אחד מהגורמים ולנסות ולשים את האצבע על הסיבה לפער הזה וכיצד ניתן לגשר עליו. בנוסף השתמשנו בתחקירים פנימיים שבוצעו על פרויקטים שכבר הסתיימו בכדי ללמוד מהם מה המגמות הבולטות בפרויקטים השונים בארגון. בחרנו קבוצה מייצגת של 8 פרויקטים משמעותיים ואת התנהלותם חקרנו לעומק. בדקנו מה השינויים שבוצעו לאורך חיי הפרויקט שגרמו לו בסופו של דבר להצליח/ להכשל.

#### 4. ממצאים

מהשאלונים ניתן לראות כי קיים פער עקבי בין איך שמנהלי הפרויקט תופסים את הצלחתו לבין איך שתברי הצוות והלקוחות תופסים אותו. לרוב המנהלים מסתכלים בעיניים יותר אופטימיות על ההתנהלות והתוצר ואילו האנשים שבפועל אמורים להשתמש בתוצר רואים אותו כחסר ולא שלם. חילקנו את השאלונים ל-5 קטגוריות להלן הממצאים הממוצעים עבור כלל הגורמים:

עמידה במדדי הצלחה	הצלחת הפרויקט בכללי	מעורבות הלקוח בפרויקט	אופן התנהלות הפרויקט	מעורבות הנהלה בכירה	ממוצע לפי:
4.9	4.6	5.0	5.1		לקוח
5.2	4.7	5.3	5.3	5.2	צוות הפרויקט
5.6	4.9	5.7	5.7	5.3	מנהל הפרויקט
6.2					מנהל הבכיר

#### 5. סיכום

ביצענו חלוקה של הפרויקטים לסוגי פרויקטים ועבור כל סוג פרויקט הרכבנו נוסחה שתמדוד את הצלחת הפרויקט לפי משקל יחסי לכל אחת מהקטגוריות הבאות: זמן, איכות, תכולה ועלות.