

## גיא לוי וגיל לבל

**מוטיבציה:** באופן כללי, הגישה הסטנדרטית לניהול פרויקטים מבוססת על מודל שניתן לחיזוי, קבוע ופשוט יחסית. הוא מתעלם משינויים בסביבה או מצרכי העסק. ברגע שנוצרה תוכנית לפרויקט, נגזרות מכך הפעולות הדרושות לפרויקט ומנהל הפרויקט חייב להוציא לפועל את התוכנית תוך שימוש בפילוסופיית "ניהול כבתכנון". אחרי שהותנע הפרויקט, התהליך והמופע מושווים כנגד התוכנית המקורית ושינויים לתוכנית צריכים להיות נדירים, אם בכלל. בניסיון להחזיק פרויקט במסלול, המנהלים מתקשים לממש את ציפיותיהם ליציבות. גרוע מכך, בניסיונם להתאים את הפרויקט לאילוץ המשולש (לויז, עלות, תכולה) צוותי הפרויקט מאבדים את הרציונאל העסקי שמאחורי הפרויקט. עליהם לרצות את הלקוח ולהשיג תוצאות עסקיות ולא רק לעמוד בדרישות הפרויקט עצמו ואז כאשר מאמצים את הגישה הסטנדרטית לרוב בוחרים בגישה שלא מתאימה לפרויקט. המניעים הקלאסיים לפרויקט כבר לא מתאימים לכל הפרויקטים המודרניים. רוב הפרויקטים הם אי וודאיים, מורכבים ומשתנים ומושפעים רבות מהדינאמיקה העסקית והסביבתית. כמעט כל פרויקט עובר שינויים בלתי צפויים שלא היו ניתנים לצפייה מראש ומרבית הפרויקטים לא מושלמים כפי שתוכננו. בנוסף, הפרויקטים שונים האחד מהשני בהרבה אופנים וגישה אחת לא מתאימה לכולם. על מנת להצליח יש להתאים את הפרויקט לסביבה, למטרה ולא להיצמד לסט אחד של כללים. על מנת להתמודד עם ההבדלים בין הפרויקטים קיים מודל היהלום, שמסייע למנהלים להבחין בין פרויקטים לפי 4 מימדים: חדשנות, טכנולוגיה, מורכבות וקצב. מודל היהלום מתוכנן על מנת לספק כלי לניתוח היתרונות והסיכונים של פרויקט ובעקבות כך לפתח כללי התנהגות לכל סוג של פרויקט. ניתוח היהלום מסייע גם להעריך פרויקט במהלכו, לזהות משברים בפרויקט בעייתי ולבחור צעדים מתקנים על מנת להחזיר את הפרויקט למסלול. לבסוף, ואולי החשוב ביותר, הגישה מספקת שפה משותפת בין מנהלים, מנהלי תפעול, צוותים ולקוחות במהלך אישור הפרויקט, בנייתו ובתהליך הבקרה על הפרויקט תוך כדי ביצועו. בפרויקט גמר זה נדגמו פרויקטים טכנולוגיים שהסתיימו על מנת ללמוד האם ניתן לשייך את מידת הצלחת הפרויקטים לפערים בין הניהול בפועל להמלצות מודל היהלום. לצורך כך נבחרו חברות בהן הפרויקטים נוהלו בשיטה המסורתית כפי שצוין לעיל. במסגרת הפרויקט הגענו למסקנות בנוגע לשימויות מודל היהלום והאפקטיביות שלו בהתייחס לנתוני הפרויקטים בפועל.

**סקירת ספרות:** הנקודות העיקריות מסקירת הספרות: אין שיטה אחת קבועה לניהול פרויקטים, נדרש להתאים את שיטת הניהול לאופי הפרויקט. פורטו מימדים החשובים להצלחת פרויקט.

פורטו חשיבותם של מימדי הצלחת פרויקט, השפעת שינויים על הצלחת הפרויקט.

**מתודולוגיה:** נאספו נתונים על מספר פרויקטים בארגונים טנדו וחיל הים ושוויכו לכל רמה בכל אחד מממדי המודל – טכנולוגיה, חדשנות, קצב ומורכבות. נאספו במקביל נתונים של הצלחת הפרויקט ע"פ מדדי המשולש (לויז, עלות, תכולה) ומדדי שביעות רצון של מנהל הפרויקט ושל הלקוח. לאחר מכן נותחו והוצלבו הנתונים ע"מ לענות על שאלת המחקר ולבדוק האם הפער בין ניהול הפרויקט בפועל לעומת המלצות הניהול של מודל היהלום משפיעות על הצלחת הפרויקט. בנוסף בוצע ניתוח כמותי של מאפיינים אישיים של מנהלי הפרויקטים כגון גיל, ותק בארגון, נסיון וכו' ונבדק האם לנתונים אלו ישנה השפעה כלשהי על הצלחת הפרויקט.

**ממצאים:** בשלב ראשון של ניתוח הנתונים נבדקה קורולציה בין הנתון המסביר של ה"פער בין הניהול בפועל להמלצות המודל" לבין הנתונים המוסברים "מדדי הצלחת הפרויקט (חריגות לויז, עלות, תכולה) ו – "ממוצע שביעות רצון מנהל הפרויקט והלקוח" – נמצא כי הפער בין הניהול בפועל לבין המלצת מודל היהלום לא מנבא בהכרח את הצלחת הפרויקט. בשלב השני נבדקו הנתונים הבאים כנתונים מסבירים אופציונלים בכדי לבדוק האם הם משפיעים על הצלחת הפרויקט. הנתונים המסבירים הנוספים הם: גילו של מנהל הפרויקט – נמצא כי אין קשר להצלחת הפרויקט. ותק מנהל הפרויקט בארגון – נמצא כי אין קשר ישיר בין גילו של מנהל הפרויקט להצלחת הפרויקט בהיבט חריגות לויז, עלות, תכולה, אך נמצא קשר לשביעות הרצון הכללית. נסיון בתפקיד – נמצא כי אין קשר ישיר להצלחת הפרויקט. מס' פרויקטים מנוהלים בו זמנית – נמצא כי אין קשר ישיר להצלחת הפרויקט. משך הפרויקט – נמצא כי אין קשר ישיר להצלחת הפרויקט. האם בוצע פרויקט מסוג זה פעם ראשונה בחברה – נמצא כי אין קשר ישיר להצלחת הפרויקט.

בשלב השלישי נבדקה קורולציה בין כל אחד מנתוני הפער בכל מימד של מודל היהלום לבין הצלחת הפרויקט – נמצא כי אין קשר ישיר להצלחת הפרויקט. בשלב הרביעי נבדקה קורולציה בין כל אחת מהשאלות הבודקות את הניהול בפועל שמילאו מנהלי הפרויקטים אל מול הצלחת הפרויקט ונבדק האם ישנו קשר בין פעולת ניהול ספציפית כלשהי לבין הצלחת הפרויקט – נמצא שיש קשר בין גמישות לשינויים במהלך הפרויקט לבין שביעות הרצון הכללית של מנהל הפרויקט והלקוח.

**סיכום:** בתחילת פרויקט הגמר הנחת העבודה שלנו ושל נציגי החברות הייתה כי ניהול הפרויקטים ע"פ המלצת המודל לא בהכרח תביא להצלחה בפרויקטים ולאחר ניתוח הנתונים אנחנו רואים שהממצאים במחקר שביצענו תואמים להנחה זו ולא נמצא קשר ישיר בין פערי הניהול לבין הצלחת הפרויקטים.

מעבר לכך נמצאו קשרים שונים בין נתונים שאספנו לבין הצלחת הפרויקט. ולכן בסיכומנו של דבר מודל היהלום אינו מנבא את הצלחתם של הפרויקטים אך ישנם מאפיינים שונים אחרים שנמצאו כמשפיעים על הצלחת הפרויקט.