

3.3 תכנון הבקרה על תהליך הניתוח העסקי

תרגום ותמצית: איציק סיון- מתוך BABOK 3.3

3.3.1 מטרה

מטרת המשימה של תכנון הבקרה היא להגדיר כיצד יתקבלו החלטות על דרישות ואפיונים כולל סקרים/ביקורות, בקרת שינוי, אישורים ותיעדופים

3.3.2 תיאור

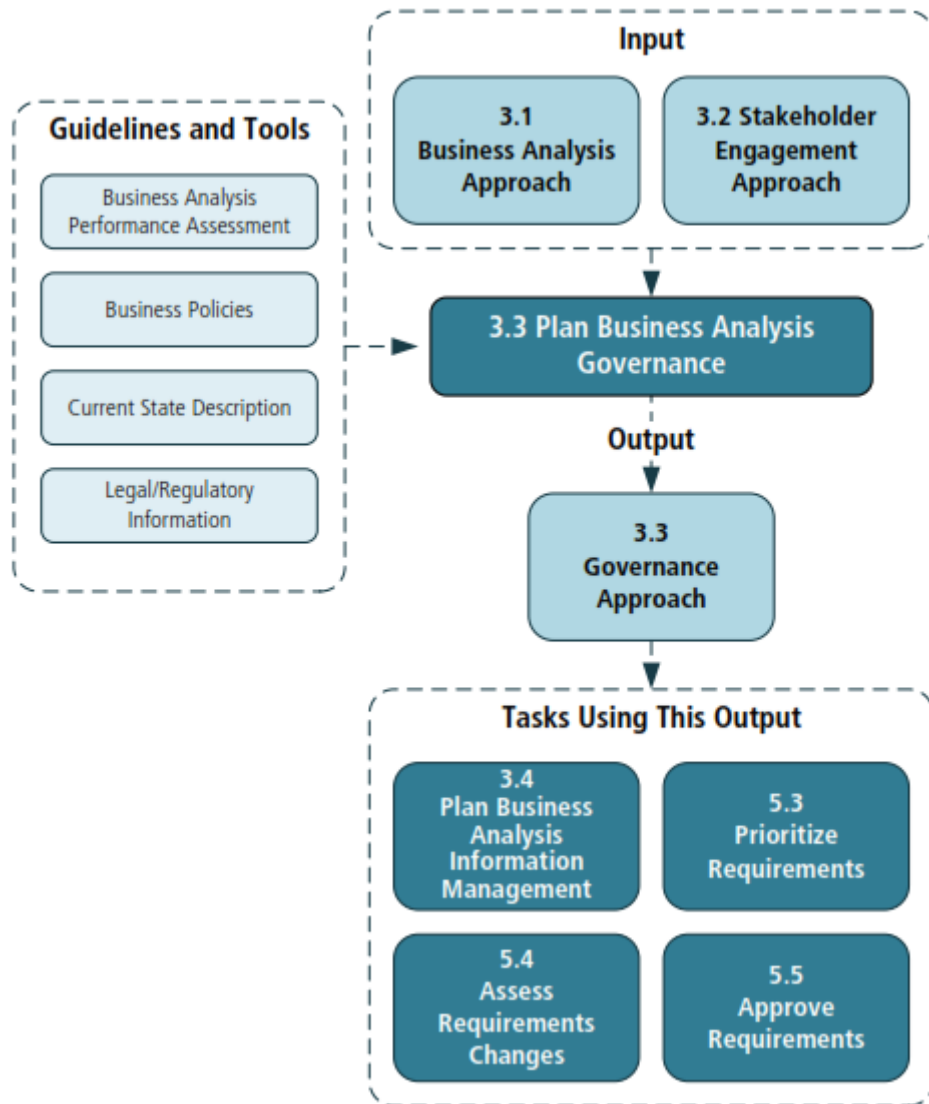
ה BA חייב להבטיח כי תהליך הבקרה הוא ברור ואינו כולל כל עמימות בתוכו. תהליך הבקרה מזהה את מקבלי ההחלטות, התהליך והמידע הנדרש לקבלת ההחלטות. התהליך מתאר את האופן שבו מתקבלים האישורים והחלטות על קדימויות דרישות ואפיונים. כאשר מתכננים את גישת הבקרה, ה BA יגדיר:

- כיצד יבוצע תהליך הניתוח העסקי ויקבל עדיפות,
- מה יהיה התהליך לניהול שינויים
- מי בעל הסמכות והאחריות להציע שינויים ומי צריך להיות מעורב בדיונים על השינויים המבוקשים
- מי אחראי על ניתוח הבקשות לשינוי,
- מיהו בעל הסמכות לאשור השינויים
- כיצד יתועדו השינויים ויתוקשרו בין הגורמים הרלוונטיים

3.3.3 תשומות

- גישה הניתוח העסקי: שילוב הגישה לניתוח העסקי וגישת הבקרה הוא הכרחי כדי להבטיח עקביות בין שתי הגישות.
- גישת מעורבות בעלי עניין: זיהוי בעלי עניין ו הבנת הצרכים שלהם לתקשורת ושיתוף פעולה שימושי גם בקביעת השתתפותם בגישת הבקרה. ההתחייבות לגישת הבקרה עשויה להתעדכן על בסיס השלמת תהליך הבקרה

Figure 3.3.1: Plan Business Analysis Governance Input/Output Diagram



3.3.4 אלמנטים

1. קבלת החלטות

החלטות מתקבלות לאורך כל הפרויקט. בעל עניין יכול לשמש במגוון תפקידים בתהליך קבלת ההחלטות כגון:

- משתתף בדיוני קבלת החלטות,
- מומחה נושא (SME) תורם ניסיון וידע לתהליך קבלת החלטות,
- סוקר מידע ו

• מאשר החלטות.

תהליך קבלת ההחלטות מגדיר מה קורה כאשר צוותים אינם יכולים להגיע להסכמה, על ידי זיהוי נתיבי הסלמה ובעלי עניין מרכזיים המחזיקים בסמכות לקבלת החלטות סופית.

2. תהליך הבקרה על שינויים

כאשר BA מפתח תהליך של ניהול שינויים, הוא:

• **קובע את התהליך לבקשת שינויים:** מציין אילו דרישות ואפיונים תהליך בקרת השינוי מכסה וקובע בין אם הוא חל על כל השינויים או רק על שינויים בגודל מסוים, או רמת מאמץ מסויימת. תהליך זה מפרט את השלבים להצעת שינוי, מתי ניתן להציע שינויים, מי יכול להציע שינויים וכיצד בקשות לשינוי מתוקשרות.

• **קובע את האלמנטים של בקשת השינוי:** זיהוי המידע שייכלל בהצעה לתמיכה בקבלת ההחלטות ויישום השינוי אם הוא מאושר.

מרכיבים אפשריים שיש להביא בחשבון בבקשת לשינוי הם:

• **אומדני עלות וזמן:** עבור כל אזור המושפע מהצעת השינוי, יש לאמוד את הזמן והעלות הצפויים.

• **יתרונות:** הסבר כיצד יש הלימה בין השינוי והיעדים העסקיים של הפרויקט כדי להראות כיצד השינוי מוסיף ערך. ביתרונות ניתן לכלול הן יתרונות פיננסיים הן יתרונות טקטיים, כגון השלכות על היקף, זמן, עלות, איכות ומשאבים.

• **סיכונים:** ניתוח סיכונים לפרויקט, לפתרון או למטרות העסקיות.

• **עדיפות:** רמת החשיבות של השינוי ביחס לגורמים אחרים כגון יעדים ארגוניים, דרישות ציות רגולטוריות וצרכי בעלי עניין.

• **מסלולי פעולה:** מסלול הפעולה כולל: הערכת מרכיבי הבקשה לשינוי (עלות, זמן, תועלות, סיכונים ועדיפות). מקובל לזהות מספר חלופות, כולל אלה המומלצים על ידי המבקש ועל ידי בעלי עניין אחרים כך יוכלו מקבלי ההחלטות לבצע בחירה מושכלת אשר תשרת את הצרכים של הפרויקט.

- **קובע כיצד יתועדפו השינויים:** עדיפות הבקשה לשינוי תקבע יחסית לאינטרסים מתחרים אחרים בתוך הפרויקט.
- **קובע כיצד יתועדו השינויים:** ניהול תצורה, סטנדרטים לניהול עקיבות, שיטות לבקרת גרסאות המזהות איזה קו בסיס מושפע על ידי השינוי.
- **קובע כיצד יתוקשרו השינויים:** כיצד הצעות לשינויים, שינויים בבדיקה, שינויים שאושרו, שינויים שנדחו יתוקשרו לבעלי העניין.
- **קובע מי יבצע את ניתוח ההשלכות:** מציין מי אחראי על ביצוע ניתוח השלכות השינוי המוצע על הפרויקט.
- **קובע מי יאשר את ביצוע השינויים:** כולל גם מי מאמת את השינויים שבוצעו ומה בסמכותו של ה BA לאשר

3. תכנון גישת סדרי התעדוף

צירי זמן, ערך צפוי, תלות, אילוצי משאבים, המתודולוגיה הנהוגה בארגון וגורמים אחרים משפיעים על קביעת סדרי העדיפויות של הדרישות והאפיון

כאשר מתכננים את סדרי התיעדוף, BA קובעים את:

- רמת הפורמליות והדיוק של תהליך התיעדוף,
- משתתפים אשר יהיו מעורבים בקביעת הקדימות,
- תהליך שיקבע כיצד יקבעו העדיפויות, כולל באילו טכניקות ישתמשו בקביעת סדרי העדיפויות
- קריטריונים שישמשו לתעדוף. לדוגמה, הדרישות עשויות להיות מתועדפות על פי עלות, סיכון וערך. הגישה צריכה גם לקבוע לאילו בעלי עניין יהיה תפקיד בתהליך.

4. תכנון האישורים

אישור מסדיר את ההסכם בין כל בעלי העניין כי התוכן והצגת הדרישות והאפיונים מדויקים, הולמים ומכילים מספיק פרטים כדי לאפשר התקדמות מתמשכת.

עיתוי ותדירות האישורים תלויים בגודל ובמורכבות של השינוי והסיכונים הכרוכים בעיכוב האישור.

ה BA חייב לקבוע את סוגי הדרישות והאפיונים אותם יש לאשר, עיתוי האישורים, התהליך הנדרש כדי לקבל אישור ומי יאשר.

כאשר מתכננים את תהליך האישור המתאים, BA אמור לשקול את התרבות ארגונית וסוג המידע המאושר. לדוגמה, במערכות או תהליכים חדשים עבור תעשיות מוסדרות מאוד כגון פיננסי, תרופות, או בריאות עשויים לדרוש ביקורות תכופות וקפדניות ואישור מפורטים מפורטים מאוד. עבור סוגים אחרים של פרויקטים, תהליך אישור פחות אינטנסיבי עשוי להיות מתאים יותר ועל ידי כך לאפשר יישום מהיר יותר.

תכנון האישורים כולל גם את לוח הזמנים של האירועים שבהם האישורים אמורים להתרחש וכיצד הם יהיו במעקב. זמינות בעלי העניין, יחסם ונכונותם לעסוק באישורים, יקבעו את היעילות של תהליך האישור ועל ידי כך להשפיע באופן משמעותי על זמן אספקה.

3.3.5 הנחיות וכלים

• **הערכת הביצועים של הניתוח העסקי:** מספק תוצאות של הערכות קודמות שיש לבחון ולשלב בכל הגישות לתכנון עתידי.

• **מדיניות עסקית:** להגדיר את הגבולות שבמסגרתם יש לקבל החלטות. הם יכול להיות מתוארים על ידי תקנות, חוזים, הסכמים, גבולות אחריות, אישורים או חובות משפטיות אחרות.

• **תיאור המצב הנוכחי:** מספק את ההקשר שבתוכו נדרשת השלמת העבודה. מידע זה יכול לעזור לקבל החלטות טובות יותר.

• **מידע משפטי / רגולטורי:** מתאר כללי חקיקה או תקנות מחייבות והוא יכול לשמש כדי לעזור לפתח מסגרת המבטיחה קבלת החלטות עסקיות נאותות.

3.3.6 טכניקות

• **סיעור מוחות(5):** משמש ליצירת רשימת בעלי העניין כולל תפקידים ואחריות אשר עשויים להזדקק להם בתבליכי הבקרה

• **ניתוח מסמכים(18):** משמש להערכת תהליכי בקרה קיימים או תבניות קיימות.

- **ראיונות(25):** משמשים לזיהוי מקבלי החלטות אפשריים לצורך אישור, או שינוי סדרי עדיפויות.
- **ניהול סוגיות בעלי עניין(26):** משמש למעקב אחר בעיות הנוצרות בעת תכנון הגישה לביקורת
- **הפקת לקחים(27):** משמש לזיהוי ניסיון קודם שהיה בעל ערך בתבליכי הבקרה על מנת למנף אותם גם לפרויקט הנוכחי
- **מודלים ארגוניים(32):** משמשים להבנת תפקידים / אחריות בתוך הארגון במאמץ להגדיר את גישת הבקרה הכוללת את בעלי העניין הנכונים.
- **מידול תהליכים(35):** משמש לתיעוד תהליך הבקרה של הניתוח העסקי.
- **ביצוע סקרים(37):** משמש לביצוע סקר לתוכנית הבקרה המוצעת עם בעלי עניין מרכזיים.
- **סדנאות(50):** משמשות לאיתור גישות שונות לקבלת החלטות, ניהול תצורה, אישורים, או סדרי עדיפויות במסגרת הצוות.

3.3.7 בעלי עניין

- **מומחה תוכן של התחום:** עשוי להיות מקור אפשרי של בקשות לשינויים או מישהו שחייב להיות מעורב בדיונים הקשורים לשינויים
- **מנהל פרויקט:** עובד עם ה BA כדי להבטיח שגישת הבקרה הכוללת של הפרויקט מתואמת עם גישת הבקרה של הניתוח העסקי
- **רגולטור:** רשאי להטיל כללים או תקנות שיש לקחת בחשבון בעת קביעת תוכנית הבקרה. יכול להיות גם מקור אפשרי לשינויים מבוקשים
- **נותן החסות:** יכול להטיל דרישות משלו כיצד יש לבקר את תהליך הניתוח העסקי. משתתף בדיונים הקשורים לבקשות שינוי, מאשר שינויים מוצעים.

3.3.8 תפוקות

- **גישת הבקרה:** מזהה את בעלי העניין שיש להם אחריות וסמכות לקבל החלטות על תהליך הניתוח העסקי לרבות מי יהיה אחראי לקביעת סדרי עדיפויות ומי יאשר שינויים. הוא גם מגדיר את התהליך שיופעל לניהול שינויים לאורך כל הפרויקט.