

3.2 תכנון מעורבות בעלי העניין

תרגום ותמצית: איציק סיון- מתוך BABOK 3.2

3.2.1 מטרה

מטרת משימה זו היא לתכנן גישה להקמה ושמירה על יחסי עבודה אפקטיביים עם בעלי עניין.

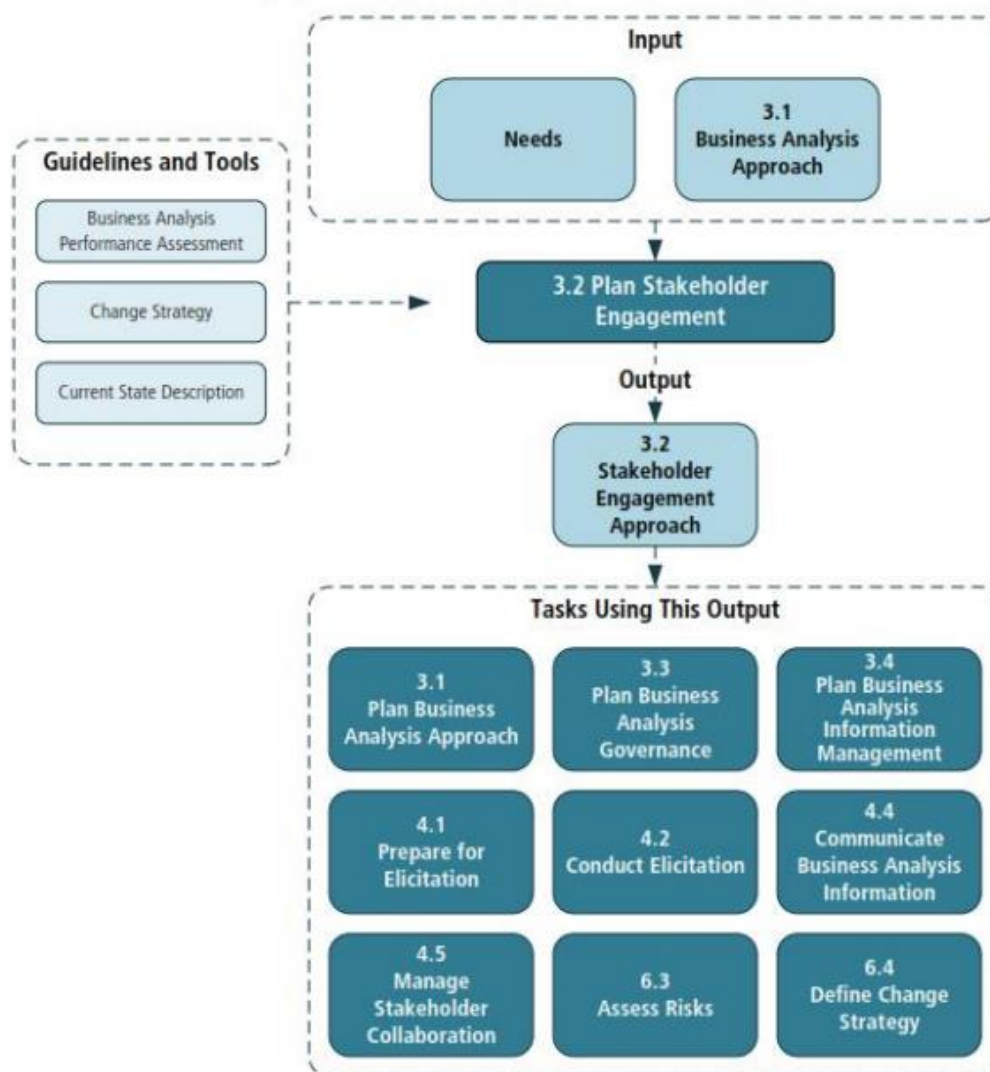
3.2.2 תיאור

תכנון מעורבות בעלי עניין כוללת ניתוח יסודי של בעלי העניין כדי לזהות את כל בעלי העניין המעורבים ולנתח את המאפיינים שלהם. תוצאות הניתוח מנוצלות על מנת להגדיר את גישות שיתוף הפעולה והתקשורת המיטביות לפרויקט וכן לתכנן כראוי את הסיכונים מול בעלי העניין. כאשר מתכננים מעורבות בעלי העניין, מידת המורכבות יכולה לגדול באופן לא פרופורציונלי בהתאם למספר בעלי העניין המעורבים כאשר מספר הפעילויות העסקיות גדל, יש לשקול מחדש טכניקות שונות לניהול בעלי העניין.

3.2.3 תשומות

- צרכים: הבנת הצורך העסקי וחלקי הארגון המושפע מסייעים בזיהוי בעלי העניין. הצורך עשוי להשתנות ולהתפתח כאשר מתבצע ניתוח בעלי העניין.
- הגישה לניתוח העסקי: השילוב של ניתוח עסקי וניתוח בעלי העניין, שיתוף הפעולה, והתקשורת איתם הכרחית על מנת להבטיח עקביות בין הגישות.

Figure 3.2.1: Plan Stakeholder Engagement Input/Output Diagram



3.2.4 אלמנטים

1. בצע ניתוח בעלי עניין:

ניתוח בעלי העניין כולל זיהוי בעלי העניין (מי יושפע ישירות או מי שיושפע בעקיפין מהשינוי) ומאפייניהם, וכן ניתוח המידע שנאסף בעבר. ניתוח בעלי העניין מתבצע שוב ושוב ככל שפעילויות הניתוח העסקי נמשכות.

רשימה יסודית ומפורטת של בעלי העניין מבטיחה שלא נתעלם מבעלי עניין. הבנת מי הם בעלי העניין ההשפעה של השינויים המוצעים, וההשפעה שיש להם על השינוי היא חיונית להבנת הצרכים, רצונות וציפיות חייבות להיות מיושמות על ידי הפתרון. אם בעלי העניין אינם מזוהים, ה BA עלול להחמיץ

חשיפה של צרכים קריטיים. צרכי בעל עניין שנחשפים מאוחר ידרשו לעתים קרובות עדכון והשלמות למשימות הניתוח מה שעלול לגרום לגידול בעלויות וירידה ברמת שביעות הרצון של בעלי העניין..

איך BA מבצעים ניתוח בעלי העניין יכול להשתנות בין פרויקטים, מתודולוגיות וארגונים. תרשים ארגוני של החברה ותהליכים עסקיים יכולים לשמש כמקור ראשוני לזיהוי פנימי של בעלי עניין. נותן החסות יכול גם הוא לזהות בעלי עניין. בעלי עניין מחוץ לארגון עשויים להיות מזוהים על ידי הבנת כל החוזים הקיימים או שעשויים להיות קיימים לפרוייקט. בעלי עניין מחוץ לארגון כוללים: ספקים, גופים רגולטוריים, בעלי מניות

תפקידים

BA חייב לזהות תפקידים של בעלי עניין כדי להבין היכן איך בעלי העניין יתרמו ליוזמה. חשוב לזכור שלבעל עניין יכולים להיות מספר תפקידים.

עמדות

עמדות בעלי עניין יכולות להשפיע באופן חיובי או שלילי על השינוי המתוכנן. ה BA חייב לזהות עמדות של בעלי העניין על מנת להבין מה יכול להשפיע על פעולותיו והתנהגותו. לדעת כיצד בעל עניין תופס את היוזמה נותנת הזדמנות ל BA לתכנן את שיתוף הפעולה והמעורבות שלו עם בעלי העניין. העמדות אותן כדאי לחקור:

- יעדים עסקיים, מטרות היוזמה, וכל הצעה לפתרון
- רמת העניין בשינוי
- רמת העניין בנותן החסות
- רמת העניין בחברי הצוות ובעלי עניין אחרים
- רמת שיתוף פעולה וגישה מבוססת צוות.

בעלי עניין בעלי עמדות חיוביות עשויים להיות תורמים משמעותיים להצלחת המיזם

בעלי עניין אחרים עשויים שלא לראות ערך בעבודה, עשויים לא להבין את הערך שסופק, או עשויים להיות מודאגים מאפקט השינוי עליהם. בעלי עניין שצפויים לשרת בתפקידים מרכזיים ואמורים לתרום רבות בפעילויות הניתוח עסקי, אבל מאידך רואים את השינוי בצורה שלילית, עשויים להידרש לגישות שיתוף פעולה שיגדילו את שיתוף הפעולה שלהם.

קבלת החלטות

BA אמור לזהות את רמת הסמכות של בעל העניין בהקשר ל
ניתוח פעילויות עסקיות, תוצרים ושינויים ארגוניים
הבנת רמות הסמכות מיד בהתחלה מונעת בלבול בהמשך
ומבטיחה שה BA משתף פעולה עם בעלי העניין הראשיים עם הסמכות
המתאימה לאישור תוצרי הניתוח

רמת כוח או השפעה

הבנת טבע ההשפעה וערוצי ההשפעה בתוך הארגון יכולים להיות יקרים מפז
כאשר מחפשים לבנות יחסים ואמון.
הבנת ההשפעה והיחס של כל אחד מבעלי העניין יכולים לסייע בפיתוח
אסטרטגיות להגברת שיתוף הפעולה.
אם ה BA מזהה פער משמעותי בין ההשפעה הנדרשת של בעל העניין
הראשיים להשפעה הקיימת, אזי יש להגדיר זאת כסיכון ולפתח תוכנית
מתאימה לניהול הסיכון

2. הגדר שיתוף פעולה עם בעלי העניין

הבטחת שיתוף פעולה יעיל עם בעלי העניין חיונית לשמירת מעורבתם
בפעילות הניתוח העסקי. שיתוף פעולה יכול להיות
אירוע ספונטני. עם זאת, ניתן להשיג הרבה יותר שיתוף פעולה אם התהליך
מבוצע בצורה מתוכננת ויזומה

ה BA יכול לתכנן גישות שונות לשיתוף פעולה עם בעלי עניין פנימי לעומת בעלי
עניין חיצוני.

השיקולים העיקריים הם:

- עיתוי ותדירות של שיתוף פעולה
- מקום
- כלים זמינים כגון wikis וקהילות מקוונות
- שיטת האספקה כגון אישי או וירטואלי
- העדפות של בעלי העניין

מומלץ לתעד את תוכנית שיתוף הפעולה עם בעלי עניין ולעדכן אותה מעת
לעת כאשר התנאים משתנים.

3. הגדר צורכי תקשורת של בעלי העניין

ה BA מעריך

- מה צריך להיות מועבר
- מהי שיטת המסירה המתאימה (בכתב או בעל פה)
- מי הקהל המתאים
- מתי צריכה התקשורת להתרחש
- תדירות התקשורת
- מיקום גיאוגרפי של בעלי עניין
- רמת הפירוט המתאימה לתקשורת ולבעלי העניין
- רמת הפורמליות של התקשורת.

ה BA יתעד את צורכי התקשורת ויאמת אותם מול בעלי העניין.

3.2.5 הנחיות וכלים

- ניתוח עסקי הערכת ביצועים: מספק תוצאות של הערכות קודמות שיש לבחון ולאחד
- אסטרטגיית השינוי: משמשת להערכה משופרת של השפעת בעלי העניין ופיתוח יעיל יותר של אסטרטגיות מעורבות בעלי עניין
- תיאור המצב הנוכחי: מספק את ההקשר שבמסגרתו יש להשלים את העבודה. מידע זה יוביל לניתוח יעיל יותר של בעלי העניין ולהבנה טובה יותר של השפעת השינוי הרצוי.

3.2.6 טכניקות

- סיעור מוחות(5): משמש ליצירת רשימת בעלי העניין כולל תפקידים ואחריות
- ניתוח חוקים עסקיים(9): נעשה שימוש בזיהוי בעלי עניין שהינם המקור לחוקים העסקיים.
- ניתוח מסמכים(18): משמש לבחינת נכסים ארגוניים קיימים שעשויים לסייע בתכנון מעורבות בעלי עניין.
- ראיונות(25): משמש לתקשורת עם בעלי עניין ספציפיים כדי להשיג יותר ידע על קבוצות בעלי עניין.
- הפקת לקחים(27): משמש לזיהוי הניסיון הקודם של הארגון (הן הצלחות והן אתגרים) עם תכנון מעורבות בעלי עניין.

• מיפוי רעיונות(29): משמש לזהוי בעלי עניין פוטנציאליים ולעזור להבין את היחסים ביניהם.

• מודלים ארגוניים(32): משמשים כדי לקבוע אם היחידות הארגוניות או למנהלים ספציפיים יש צרכים ייחודיים ואינטרסים שיש לשקול.
מודלים ארגוניים מתארים את התפקידים והפונקציות בארגון ואת הדרכים שבהן בעלי העניין מקיימים אינטראקציה ויכולים לסייע בזיהוי בעלי עניין אשר יושפעו מהשינוי.

• מידול תהליכים(35): משמש לזיהוי בעלי העניין על ידי התהליכים התהליכים העסקיים שלהם.

• ניתוח וניהול סיכונים(38): משמש לזיהוי סיכונים ליוזמה כתוצאה מעמדות בעלי עניין או מחוסר יכולתם של בעלי עניין מרכזיים להשתתף ביוזמה.

• תיחום המערכת(41): משמש להצגה לבעלי העניין אשר נופלים מחוץ להיקף של הפתרון, אבל עדיין אמורים לתקשר עם המערכת בדרך כלשהי.

• רשימת בעלי עניין(43): משמש לתאור הקשר של בעלי העניין לפתרון זה לזה.

• סקר או שאלון(45): משמש לזיהוי מאפיינים משותפים של קבוצות בעלי עניין.

• סדנאות(50): משמש לתקשר עם קבוצות של בעלי עניין כדי להשיג יותר מידע על קבוצות בעלי עניין.

3.2.7 בעלי עניין

- לקוחות: מקור לבעלי עניין חיצוניים
- מומחה תוכן של התחום: עשוי לסייע לזהות בעלי העניין
- מנהל הפרויקט: יוכל לזהות ולהמליץ על בעלי העניין. האחריות על זיהוי בעלי העניין וניהולם עשויה להיות משותפת עם ה BA
- הרגולטור: עשוי לדרוש כי בעלי עניין ספציפיים או קבוצות מסוימות חייבות להיות מעורבות בפעילות הניתוח העסקי
- נותן החסות: רשאי לבקש מבעלי עניין ספציפיים להיות מעורבים בפעילות העסקית
- ספק: מקור לבעלי עניין חיצוניים.

3.2.8 תפוקות

- הגישה למעורבות בעלי עניין: מכיל רשימה של בעלי העניין, המאפיינים שלהם, התפקידים שלהם והאחריות שלהם לשינוי. לכל בעל עניין יוצגו גם גישות התקשורת בהם ישתמש ה BA במהלך היוזמה.