

## 4.5 ניהול שיתוף הפעולה עם בעלי העניין

תרגום ותמצית: איציק סיון- מתוך BABOK 4.5

### 4.5.1 מטרה

מטרת ניהול שיתוף הפעולה עם בעלי העניין היא לעודד בעלי עניין כדי לפעול למען מטרה משותפת.

### 4.5.2 תיאור

עבודת הניתוח העסקי פותחת הזדמנויות רבות לשיתוף פעולה בין קבוצות של בעלי עניין בהקשר לתוצרי הניתוח העסקי. בעלי העניין מחזיקים בדרגות שונות של השפעה וסמכות על אישור תוצרי העבודה. ככל שתהליך הניתוח עסקי מתקדם, ה BA מזהה בעלי עניין, מאשר את תפקידיהם, ומתקשר איתם כדי להבטיח שבעלי העניין הרלוונטיים משתתפים בזמנים הנכונים ובתפקידים המתאימים.

ניהול שיתוף הפעולה של בעלי עניין הוא פעילות מתמשכת. למרות שניהול שיתוף הפעולה עם בעלי העניין מתחיל מיד עם זיהויים, בעלי עניין חדשים עשויים להיות מזהים בכל נקודה במהלך הפרויקט. כפי שבעלי עניין חדשים מזהים, ותפקידם, השפעתם והקשר שלהם לפרויקט מנותחים. כל תפקיד של בעל עניין, אחריות, השפעה, יחס, וסמכות עשויים להשתנות עם הזמן.

ככל שההשפעה של השינוי משמעותית יותר או הנראות שלו בתוך ארגון גדולה, יותר תשומת הלב מופנית לניהול שיתוף הפעולה של בעלי העניין BA מנהלים את שיתוף הפעולה עם בעלי העניין כדי להשיג תגובות חיוביות, ולמנוע או להימנע מתגובות שליליות. ה BA צריך כל הזמן לפקח ולהעריך את היחס של כל בעלי העניין על מנת לקבוע אם זה עשוי להשפיע על מעורבותם בפעילויות הניתוח.

ליחסים גרועים עם בעלי עניין יכולות להיות השפעות מזיקות רבות על תהליך הניתוח, כולל:

- אי מתן מידע איכותי,
- תגובות שליליות חזקות למכשולים ואי הבנות
- התנגדות לשינוי
- חוסר תמיכה והשתתפות בתהליך הניתוח
- התעלמות ממידע או תוצרי הניתוח

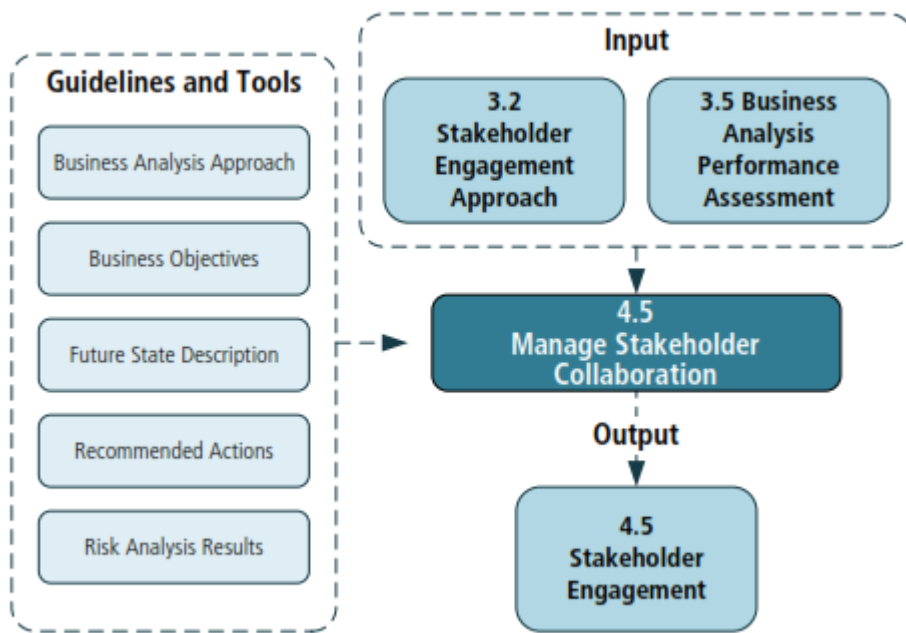
השפעות אלה ניתן לשנות בחלקן דרך יחסים חזקים, חיוביים, ומבוססי אמון עם בעלי עניין. BA מנהלים באופן פעיל מערכות יחסים עם בעלי עניין אשר:

- נותנים שירותים ל BA, כולל תשומות למשימות ניתוח עסקי ופעילויות תמיכה אחרות
- תלויים בשירות הניתן על ידי ה BA, כולל תפוקות של משימות הניתוח
- משתתפים בביצוע משימות הניתוח.

### 4.5.3 תשומות

- **גישת מעורבות בעלי עניין:** מתאר את סוגי ההתקשרות הצפויים עם בעלי עניין וכיצד הם צריכים להיות מנוהלים.
- **הערכת ביצועים לתהליך הניתוח העסקי:** מספק מידע מפתח על האפקטיביות של ביצוע משימות הניתוח, כולל אלה שממוקדים במעורבות בעלי העניין.

Figure 4.5.1: Manage Stakeholder Collaboration Input/Output Diagram



#### 4.5.4 אלמנטים

1. קבלת הסכמה על התחייבויות

בעלי העניין משתתפים בפעילויות ניתוח שעשויות לדרוש זמן והתחייבויות ומשאבים. ה BA ובעלי העניין מזהים ומסכימים על ההתחייבויות הללו כבר בתחילת הפרויקט, מוקדם ככל האפשר.

את הפרטים הספציפיים של ההתחייבויות ניתן להעביר באופן רשמי או לא רשמי, כל עוד יש הבנה מפורשת של הציפיות והתוצאות הרצויות של המחויבות.

ייתכן שיש דיאלוג ומשא ומתן על התנאים וההגבלות של התחייבויות. ניהול משא ומתן אפקטיבי, תקשורת ומיומנויות לפתרון קונפליקטים חשובים לניהול יעיל של בעלי העניין.

2. מעקב אחר מעורבות בעלי עניין

BA מפקחים על השתתפות וביצועים של בעלי העניין על להבטיח ש:

- מומחי הנושא הנכונים (SME) ובעלי עניין אחרים הם משתתפים בצורה יעילה
- עמדות בעלי העניין ורמת המעורבות נשארים קבועים או משתפרים,
- תוצאות גילוי דרישות מאושרות במועד
- הסכמים והתחייבויות נשמרים.

BA עוקבים ללא הרף אחר סיכונים כגון:

- בעלי עניין מופנים לעבודה אחרת
- פעילות גילוי הדישות אינה מספקת את איכות הניתוח העסקי והמידע הנדרש
- אישורים של בעלי עניין מתאחרים.

### 3. שיתוף פעולה

בעלי העניין נוטים יותר לתמוך בשינוי אם ה BA משתפים איתם פעולה ומעודדים זרימה חופשית של מידע, רעיונות, חידושים. מחויבות אמיתית של בעלי העניין מחייבת שכל בעלי העניין המעורבים ירגישו שהם נשמעים, דעתם חשובה, ותרומתם מוכרת. שיתוף פעולה כרוך בתקשורת רגילה, תכופה, ודו כיוונית. קשרי שיתוף פעולה מסייעים בשמירה על זרימת המידע החופשית כאשר מכשולים ועיכובים מתרחשים, ומקדמים מאמץ משותף לפתרון בעיות והשגת התוצאות הרצויות.

### 4.5.5 הנחיות וכלים

- **הגישה לניתוח:** מתאר את אופי ורמת שיתוף הפעולה הנדרשים מכל קבוצת בעלי עניין לבצוע פעילויות ניתוח מתוכננות
- **יעדים עסקיים:** מתאים את הכיוון הרצוי כדי להשיג את המצב עתידי. הם יכולים לשמש כדי למקד את בעלי העניין השונים על החזון המשותף של התוצאות העסקיות הרצויות.
- **תיאור המצב העתידי:** מגדיר את המצב העתידי הרצוי ואת הערך הצפוי שהוא מספק. ניתן להשתמש בערך זה כדי למקד את בעלי העניין השונים למטרה משותפת.
- **פעולות מומלצות:** תקשורת שתסייע למצוא מה צריך לעשות כדי לשפר את הערך של הפתרון הגדלת הערך מאפשרת לבעלי העניין להתמקד במטרה משותפת.
- **ניתוח סיכונים:** יש צורך להתייחס לסיכונים הקשורים לבעלי העניין על מנת להבטיח שהפעילויות של בעלי העניין תהיינה מוצלחות.

### 4.5.6 טכניקות

- **משחקים שיתופיים:** משמשים לעידוד עבודת צוות ושיתוף פעולה על ידי הפעלת המשתתפים במצב בטוח ומהנה שבו הם יכולים לחלוק את הידע והניסיון שלהם על נושא מסוים, לזהות הנחות נסתרות ולחקור את הידע בדרכים שלא עשויות להתרחש במהלך האינטראקציות הרגילות.
- **לקחים שנלמדו:** משמשים להכרת רמת שביעות הרצון/חוסר שביעות הרצון של בעלי העניין ולהציע להם הזדמנות לעזור ולשפר את יחסי העבודה
- **ניתוח וניהול סיכונים:** משמשים לזיהוי ולניהול סיכונים בהיבט של מעורבות והשתתפות בעלי העניין.
- **ניהול רשימת בעלי עניין:** הטכניקה משמשת למיפוי מובנה של בעלי העניין, הקשרים הלא פורמליים ביניהם, רמת הזמינות והיכולת לתרום בהתאם לתחומי ההתמחות

### 4.5.7 בעלי עניין

- **כל בעלי העניין.** יש להתייחס לכל בעלי העניין שעשויים להיות מעורבים בשיתוף פעולה במהלך השינוי

## 4.5.8 תפוקות

- מעורבות בעלי עניין: נכונות מצד בעלי עניין לעסוק בפעילויות ניתוח עסקיות ולתקשר עם ה BA במידת הצורך.