

10.43 ניהול בעלי עניין באמצעות: רשימות, דירוג, פרסונות

ערך ותרגום-איציק סיון

10.43.1 מטרה

לצורך ניהול בעלי עניין ניתן להשתמש במספר טכניקות: רשימות, מפות, פרסונות.

טכניקות אלו מסייעים ל BA בניתוח בעלי העניין ומאפייניהם

ניתוח זה חשוב על מנת להבטיח זיהוי כל מקורות המידע לדרישות וכן הבנה עמוקה של בעלי העניין, כך שהחלטות שמתקבלות בעניין שיתוף, תקשורת ומעורבות של בעלי עניין הינם הבחירות

הטובות ביותר עבור בעל העניין והצלחת המיזם.

10.43.2 תיאור

ניתוח בעלי העניין כרוך בזיהוי כל בעלי העניין, שעשויים להיות מושפעים מהמיזם או שיש להם צורך עסקי משותף. ניתוח בעלי העניין אמור לגלות את המאפיינים הייחודיים של כל אחד מהם.

מאפיינים שכיחים שכדאי לאתר ולנתח כוללים

- רמת הסמכות בארגון ובתחום הייחודי לפרויקט
- הגישה ורמת העניין לשינוי שהפרויקט מוביל
- הגישה וההתייחסות לעבודתו ותפקידו של המנתח העסק
- רמת הסמכות לקבלת החלטות

מידע נוסף לצורך ביצוע ניתוח עומק של בעלי העניין ניתן למצוא בעמוד 31 של BABOK

10.43.3 אלמנטים

1. רשימת בעלי עניין

על מנת לייצר רשימת בעלי עניין ה BA יכול להפעיל מספר טכניקות. המטרה היא להבטיח רשימה מקיפה ויסודית של בעלי העניין. הרשימה הינה כלי מרכזי לצורך תכנון העבודה בהמשך: גילוי דרישות, שיתוף פעולה ותקשורת. הטכניקות המרכזיות לאיתור בעלי העניין הינם: ראיונות וסיעור מוחות. כל השמטה או אי איתור של בעל עניין יכולה להיות גורם סיכון הן בתהליך גילוי הדרישות וגם מאוחר יותר בתהליכי ההטמעה

הרשימה יכולה להיות די ארוכה. לכן כדאי (ע"פ הצורך) לחלקה לקטגוריות ולציין פרמטרים חשובים לכל בעלי העניין

2. דירוג בעלי עניין

חשוב לציין שהדרוג הינו תהליך דינמי שעשוי להשתנות במהלך הפרויקט

מטריצת חשיבות

ניתן לדרג את בעלי העניין על פי הקשר שלהם לפתרון וכן על פי הקשר בינם לבין עצמם.
 מטריצת בעלי עניין: ניתן לקבוע דירוג בין 1 ל 4 על פי רמת החשיבות של בעל העניין בארגון ורמת ההשפעה של הפתרון על בעל העניין.
 המטריצה נראית כך:

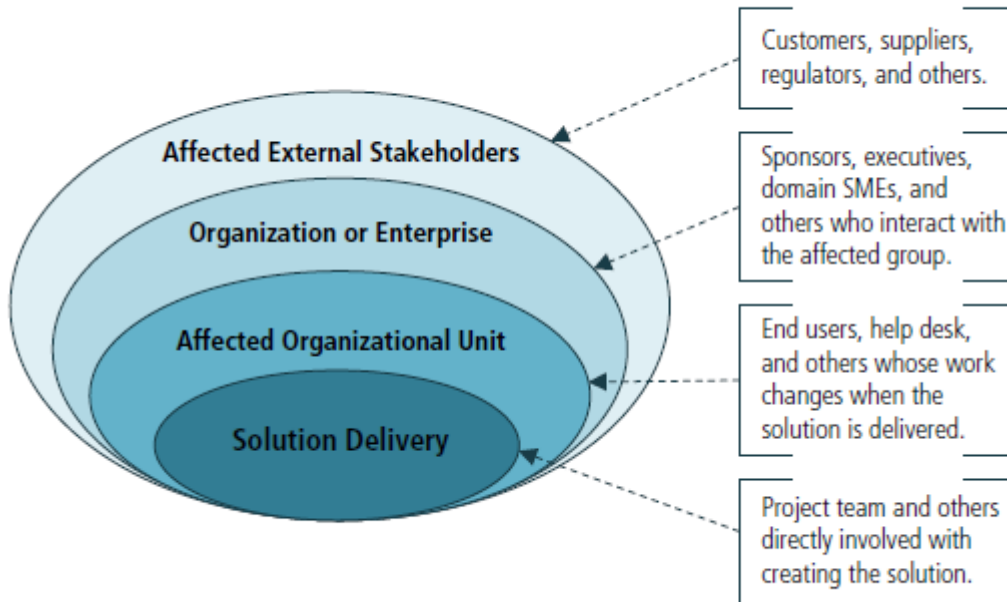
גבוהה	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 2 <div style="text-align: center;">יש לוודא שבעל העניין נשאר מרוצה</div> 4 </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 4 <div style="text-align: center;">יש לעבוד בצמידות לבעל העניין על מנת לוודא שיש הסכמה ותמיכה בשינוי</div> 4 </div>	
רמת החשיבות של בעל העניין	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 2 <div style="text-align: center;">יש לנטר את רמת החשיבות בארגון ורמת ההשפעה של הפתרון, כדי לוודא שלא חל שינוי</div> 3 </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 3 <div style="text-align: center;">יש לשמור את בעל העניין מעודכן ברציפות. בעל העניין עלול להיות מודאג ולחשוש עקב חוסר שליטה</div> 3 </div>	
נמוכה	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 1 <div style="text-align: center;">יש לנטר את רמת החשיבות בארגון ורמת ההשפעה של הפתרון, כדי לוודא שלא חל שינוי</div> 1 </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 1 <div style="text-align: center;">יש לשמור את בעל העניין מעודכן ברציפות. בעל העניין עלול להיות מודאג ולחשוש עקב חוסר שליטה</div> 1 </div>	
	נמוכה	רמת ההשפעה על בעל העניין	גבוהה

דרגה 4- הם השחקנים העיקריים במאמץ השינוי. ה BA חייב למקד את מאמציו בקבוצה זו ולשלב אותם ככל שניתן
דרגה 3- לבעל העניין יש צרכים שחייבים פתרון. ה BA חייב לשלב ולהתייעץ איתם וכן לעשות מאמץ להעלות את רמת העניין שלהם בפעילות השינוי
דרגה 2- קבוצה זו תומכת בשינוי ואף יכולים להיות שליחים של רצון טוב. רצוי שה BA ישלב אותם בקבלת קלט לדרישות ויגלה עניין בצרכים שלהם.
דרגה 1- כדאי לעדכן קבוצה זו בתפוצת תקשורת כללית.

דיאגרמת "בצל"

בשיטה זו מציינים רק את רמת המעורבות של בעל העניין עם הפתרון

Figure 10.43.2: Stakeholder Onion Diagram



3. מטריצת אחריות-RACI

זוהי שיטת דירוג פופולרית על פי רמת האחריות בפועל של בעלי העניין על המשימות השונות במהלך הפרויקט. ה-BA יכול לבנות מטריצה זו להגדרת הדרישות בלבד
 RACI מציין 4 רמות של אחריות

- Responsible-R** האנשים שיבצעו את המשימה בפועל
- Accountable-A** מקבל ההחלטות הניהולי היחיד שאחראי להשלמה מוצלחת של המשימה
 ברוב המקרים זה מנהל הפרויקט
- Consulted-C** כל בעלי העניין שיתבקשו לחוות דעה או מידע לצורך ביצוע המשימה בחלק גדול מהמקרים מדובר במומחי תוכן-SME. קבוצה זו מקבלת גם עדכונים שוטפים. והם כמובן רשאים גם להציג היזון חוזר
- Informed-I** כל בעלי העניין שיש לעדכן באופן שוטף בכל היבט אפשרי של המשימה. העדכון מבוצע בכיוון אחד מה BA לבעל העניין

דוגמא: שימו לב שיש רק A אחד

Figure 10.43.3: RACI Matrix

Change Request Process	RACI		
Executive Sponsor		A	
Business Analyst		R	
Project Manager		C	
Developer		C	
Tester		I	
Trainer		I	
Application Architect		C	
Data Modeller		C	
Database Analyst (DBA)		C	
Infrastructure Analyst		C	
Business Architect		R	
Information Architect		C	
Solution Owner		C	
Subject Matter Expert (SME)		C	
Other Stakeholders	R	C	I
	(varies)		

4. דמויות טיפוסיות (Persona)

לעתים, בארגונים גדולים במקום אנשים ספציפיים, ניתן לזהות קבוצות עובדים סטראוטיפיות, אשר ישתמשו במוצר. זיהוי דמויות, למרות היותו מלאכותי יכול לסייע באיתור נכון של הדרישות והמטרות של קבוצה זו. ניתוח הצרכים מנקודת מבט של פרסונה מהווה סימולציה טובה למציאות אמיתית.

10.43.4 שיקולי שימוש בניתוח בעלי עניין

1. חוזקות

- מזהה אנשים ספציפיים אותם חייבים לשלב בפעילויות הקשורות לגילוי הדרישות
- מסייע ל BA בתכנון פעילויות התקשורת, שיתוף הפעולה וההנחיה לשילוב כל בעלי העניין
- מסייע בהבנת שינויים והשלכות על קבוצות בעלי העניין לאורך זמן

2. מגבלות

- מנתחי מערכות אשר עובדים באופן מתמשך עם אותם צוותים/בעלי עניין עלולים להחמיץ את ניתוח בעלי העניין מתוך תחושה שהשינוי וההשפעה של המוצר על בעלי עניין אלו יהיה מינימלי
- גישה למידע אודות בעל עניין ספציפי (לדוגמא רמה השפעה בארגון, רמת עניין במוצר) עלולה להיות מורכבת וכרוכה לעיתים בסיכונים פוליטיים