

6.4 הגדרת אסטרטגיית ניהול השינויים

תרגום ותמצת: איציק סיון- מתוך BABOK 6.4

6.4.1 מטרה

המטרה של הגדרת אסטרטגיית ניהול השינוי הינה לפתח ולהעריך חלופות שונות לניהול השינוי בארגון בעקבות הפרויקט ואז לבחור את החלופה המתאימה ביותר.

6.4.2 תיאור

פיתוח אסטרטגיית שינוי היא פשוטה יותר כאשר המצב הנוכחי והעתידי מוגדרים כבר מכיוון שהם מספקים הקשר מסוים לשינוי. אסטרטגיית השינוי מתארת בבירור את אופי השינוי מבחינת:

- הקשר השינוי
- זיהו אסטרטגיות שינוי חלופיות
- הצדקה מדוע אסטרטגיית שינוי מסוימת היא הגישה הטובה ביותר
- ההשקעה והמשאבים הנדרשים כדי לעבוד לקראת המצב העתידי
- כיצד העסק יגשים את הערך המתוכנן לאחר מסירת הפתרון
- בעלי עניין מרכזיים בשינוי
- מצבי מעבר לאורך הדרך.

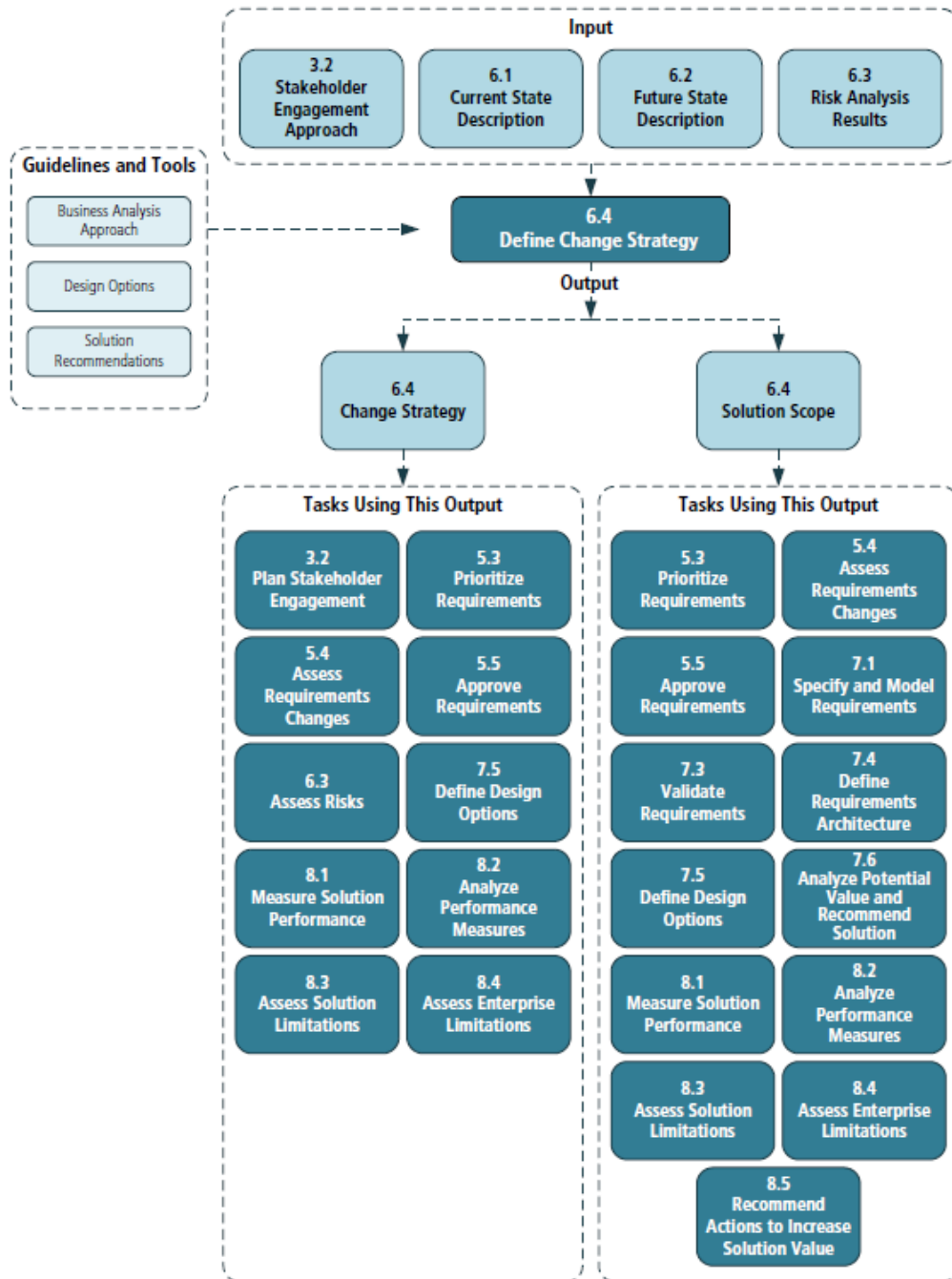
הייצוג המתאים של אסטרטגיית השינוי תלויה בפרספקטיבה של צוות השינוי ובעלי העניין שלהם. אסטרטגיית השינוי עשויה להיות מוצגת כחלק ממסמך הייזום, הצהרת עבודה (SOW של הארגון) תוכנית אסטרטגית, או בפורמטים אחרים.

הגדרת אסטרטגיית השינוי כרוכה בדרך כלל בזיהוי של כמה אסטרטגיות ובסופו של דבר בחירת האסטרטגיה המתאימה ביותר למצב. אסטרטגיות שינוי יכולות להיות כרוכות בהשגת רק חלקים מהמצב העתידי בתחילה, ולכן הן כוללות רק כמה מרכיבים של פתרון שלם. לכל אחד ממצבי המעבר בדרך למצב העתידי, אסטרטגיית השינוי צריכה להבהיר אילו חלקים של הפתרון הושלמו ואילו לא, כמו גם אילו חלקים מהערך ניתן לממש ואילו לא.

6.4.3 תשומות

- **תיאור המצב הנוכחי:** מספק הקשר לגבי המצב הנוכחי, וכולל הערכות של השפעות פנימיות וחיצוניות על הארגון שבנידון.
- **תיאור המצב עתידי:** מספק הקשר לגבי המצב העתידי הרצוי.
- **תוצאות ניתוח סיכונים:** מתאר את הסיכונים והחשיפה של כל אחד מהם
- **גישת המעורבות של בעלי עניין:** הבנת צרכי התקשורת ושיתוף הפעולה של בעלי העניין יכולים לעזור בזיהוי פעילויות שצריכות להיכלל כחלק מאסטרטגיית השינוי.

Figure 6.4.1: Define Change Strategy Input/Output Diagram



6.4.4 אלמנטים

1. תיחום הפתרון

הפתרון הוא תוצאה של שינוי המאפשר לעסק לספק צורך. ניתן להעריך אפשרויות מרובות לפתרון כחלק מאסטרטגיית השינוי.

גישת הפתרון הטובה ביותר מוצדקת ונבחרת. תיחום הפתרון מגדיר את גבולות הפתרון ומתואר בפירוט מספיק כדי לאפשר לבעלי העניין להבין אילו יכולות חדשות שינוי יביא. הוא גם מתאר כיצד הפתרון המוצע מאפשר את השגת יעדי המצב העתידי. תיחום הפתרון עשוי להתפתח לאורך כל הפרויקט ככל שמידע רב יותר מתגלה.

ניתן לתאר את תיחום הפתרון בדרכים שונות, כולל שימוש ב:

- יכולות
- טכנולוגיה
- חוקים עסקיים,
- החלטות עסקיות
- נתונים
- תהליכים
- משאבים
- ידע וכישורים
- מודלים ותיאורים של שווקים
- פונקציות
- מיקומים
- רשתות
- מבנים ארגוניים
- זרימות עבודה
- אירועים
- סדר פעולות
- מוטיבציות
- היגיון עסקי.

תיחום הפתרונות יכול לכלול גם תיאורים של רכיבים מחוץ לתיחום כדי לספק בהירות.

2. ניתוח פערים

ניתוח פערים מזהה את ההבדל בין יכולות המצב נוכחי למצב העתידי. כדי לבצע ניתוח פערים, גם המצב הנוכחי וגם המצב העתידי צריכים להיות מוגדרים. השימוש באותן טכניקות לתיאור מצבים בהווה ובעתיד מסייע בניתוח פערים שכן הוא מפשט את ההשוואה.

ניתוח פערים יכול לסייע בזיהוי הפערים שמונעים מהארגון מימוש צרכים והשגת יעדים. ניתן להשתמש בו כדי לקבוע אם הארגון יכול לממש את צרכיו תוך שימוש במבנה הקיים, במשאבים, ביכולות ובטכנולוגיה. אם הארגון יכול לענות על הצורך עם יכולות המצב הנוכחי, סביר להניח שהשינוי יהיה קטן יחסית, או שיתכן ולא יהיה שינוי כלל. בכל מקרה אחר, יש צורך באסטרטגיית שינוי כדי ליצור את היכולות החסרות או לשפר את הקיימות. היכולות המנותחות בניתוח פער יכולות לכלול:

- תהליכים
- פונקציות
- קווי עסקיים
- מבנים ארגוניים
- מיומנויות צוות

- ידע וכישורים
- הדרכה
- מתקנים
- מיקומים
- נתונים ומידע
- מערכות יישומיות
- תשתית טכנולוגית..

יהיה צורך לטפל בפערים במצבי המעבר ובמצב העתידי.

3. הערכת מוכנות ארגונית

BA מנתחים את הארגון כדי להעריך את יכולתו לבצע את השינוי ולקיים אותו במצב העתידי. הערכת המוכנות מנתחת את יכולתו של הארגון לא רק לבצע את השינוי, אלא להשתמש בפתרון ולקיים אותו, ולממש את הערך מהפתרון. הערכת המוכנות לוקחת גם בחשבון את

- המוכנות התרבותית של בעלי העניין
- המוכנות התפעולית לביצוע השינוי
- ציר הזמן שהחל ממנו מיושם השינוי ועד למימוש הערך
- המשאבים העומדים לרשות התמיכה במאמץ השינוי.

4. אסטרטגיית השינוי

אסטרטגיית שינוי היא תוכנית ברמת על של פעילויות ואירועים מרכזיים שימשו להעברת הארגון מהמצב הנוכחי למצב העתידי. אסטרטגיות שינוי עשויות להיות יוזמה יחידה המורכבת משינויים קטנים יותר שעשויים להיות מובנים כאוסף או כרצף של פרויקטים, או כאל רציפים שונים של מאמצי שיפור. יתכן שכל אחד מרכיבי השינוי לא יתייחס לחלוטין לצורך, כך שיכול להיות שידרשו שינויים מרובים.

במהלך פיתוח אסטרטגיית שינוי, ניתן לזהות מספר אפשרויות יש לחקור ולתאר אותן בפירוט מספיק בכדי לקבוע אילו אפשרויות הן ריאליות. ניתן לזהות חלופות באמצעות סיעור מוחות וייעוץ של מומחי נושא (SME). מקורות לרעיונות יכולים לכלול רעיונות היסטוריים, שינויים היסטוריים, אסטרטגיות בשווקים אחרים וגישות מתחרים.

אסטרטגיית שינוי מועדפת נבחרת מתוך מערך אפשרויות זה ומפותחת ביותר פירוט. יש לבחור באסטרטגיית השינוי המועדפת בהתחשב:

- מוכנות ארגונית לבצע את השינוי
- עלויות והשקעות עיקריות הנחוצות לצורך ביצוע השינוי
- צירי זמן לביצוע השינוי
- התאמה ליעדים העסקיים
- צירי זמן למימוש ערך
- עלויות הזדמנות של אסטרטגיית השינוי.

BA עשויים לפתח מקרה עסקי עבור כל אסטרטגיית שינוי פוטנציאלית לתמיכה בקבלת החלטות. יש לקחת בחשבון גם את עלות ההזדמנות של כל אסטרטגיית שינוי. עלות הזדמנות מתייחסת ליתרונות שניתן היה להשיג על ידי בחירת אסטרטגיית שינוי חלופית. האפשרויות שנשקלו ונדחו הן מרכיב חשוב באסטרטגיה הסופית במתן הבנה לבעלי העניין אודות היתרונות והחסרונות של גישות שונות לביצוע השינוי.

בעת הגדרת אסטרטגיית השינוי, יש לקחת בחשבון גם את ההשקעה לביצוע השינוי למצב העתידי. היתרונות נטו של המצב העתידי עשויים להיות גבוהים מאוד, אבל אם ההשקעה בלתי נסבלת ("הם פשוט לא יכולים להרשות לעצמם את השינוי") הארגון עשוי לוותר על ההזדמנות ולהשקיע במשהו אחר.

הערך הפוטנציאלי, כולל פירוט התועלות והעלויות הצפויות הם מרכיבי מפתח ליצירת הצדקה עסקית לשינוי. השוואת תיאורים של ערך פוטנציאלי למדדים של ערך בפועל שמושג כיום מאפשרים לבעלי העניין להבין את שינוי הערך הצפוי. בעוד שכל שינוי שמתוכנן על ידי BA נועד להגדיל את הערך, ישנם שינויים שמורידים את הערך בחלקים של עסק תוך הגדלתם באחרים.

5. מדינות מעבר ותכנון שחרורים

במקרים רבים, המצב העתידי יושג רק לאורך זמן ולא באמצעות שינוי יחיד, כלומר הארגון יצטרך לפעול באחד או יותר מצבי מעבר. תכנון השחרור עוסק בקביעת אילו דרישות לכלול בכל שחרור, שלב או סבב של השינוי.

BA עוזרים להקל על דיוני תכנון שחרור כדי לעזור לבעלי העניין לקבל החלטות. ישנם גורמים רבים המנחים את ההחלטות הללו, כגון התקציב הכולל, מועדים או מגבלות זמן, אילוצי משאבים, לוחות זמנים להכשרה ויכולתו של העסק לקלוט שינויים במסגרת זמן מוגדרת.

יתכנו מעצורים או מדיניות ארגונית שיש להקפיד עליהם בכל יישום. BA מסייעים בתכנון תזמון היישום על מנת לגרום לשיבוש מינימלי בפעילות העסקית, וכדי להבטיח לכל הצדדים להבין את ההשפעה על הארגון.

6.4.5 הנחיות וכלים

- [תכנון גישת הניתוח](#) (3.1): מנחה כיצד מגדיר ה BA את אסטרטגיית השינוי.
- [אפשרויות עיצוב](#) (7.5): מתאר דרכים שונות לספק את הצרכים העסקיים. כל אחד מהאפשרויות תגיע עם אוסף אתגרי שינוי משלה ואסטרטגיית השינוי תושפע מהאפשרות שנבחרה
- [המלצות לפתרונות](#) (7.6): זיהוי הפתרונות האפשריים שיכולים לתת מענה להשגת המצב העתידי, וכוללים המלצות של מומחי נושא שונים (SME).

6.4.6 טכניקות

- [לוח הישגים מאוזן](#): משמשת להגדרת המדדים שישמשו להערכה היעילות של אסטרטגיית השינוי.
- [מידוד וחקר שוק](#): משמשת לקבלת החלטות לגבי אילו אסטרטגיית שינוי מתאימות.
- [סיעור מוחות](#): משמשת להמצאת רעיונות לאסטרטגיית שינוי
- [ניתוח יכולות עסקיות](#): משמשת לתעדוף פערי יכולות ביחס לערך וסיכון
- [הצדקה עסקית](#): משמשת לגילוי מידע אודות אסטרטגיית השינוי המומלצת וכן ואסטרטגיית פוטנציאליות אחרות שהוערכו אך לא הומלצו.
- [המודל העסקי של הארגון](#): משמשת להגדרת השינויים הנדרשים בתשתית הנוכחית, מאגר הלקוחות והמבנה הפיננסי של הארגון בכדי להשיג את הערך הפוטנציאלי.
- [ניתוח החלטות](#): משמשת להשוואה בין אסטרטגיית שינוי שונות ובחירה באסטרטגיית המיטבית
- [אמידת עלויות/מאמץ](#): משמשת לקביעת לוחות זמנים לפעילויות במסגרת אסטרטגיית השינוי.
- הצדקה כלכלית של הדרישות: משמשת להבנת הערך הפוטנציאלי הקשור לאסטרטגיית השינוי והערכת אסטרטגיית מול יעדים שנקבעו להחזר השקעות.

- **קבוצות מיקוד:** משמשת להפגיש בין לקוחות או משתמשי קצה כדי לבקש מהם קלט על אסטרטגיית הפתרון והשינוי.
- **פירוק פונקציונלי:** משמשת לפירוק מרכיבי הפתרון למרכיבים בעת פיתוח אסטרטגיית השינוי.
- **ראיונות:** משמשת לדו שיח עם בעלי העניין בכדי לתאר במלואו את תכולת הפיתרון והיקף השינוי, וכן להבנת ההצעות שלהם לאסטרטגיית השינוי.
- **לקחים שנלמדו:** משמשת להבנת מה השתבש במהלך שינויים בעבר כדי לשפר אסטרטגיית שינוי זו.
- **מיפוי רעיונות:** משמשת לפיתוח וחקר רעיונות לאסטרטגיות שינוי.
- **מידול הארגון:** משמשת לתיאור התפקידים, האחריות, וכן מבני דיווח הנחוצים במהלך השינוי ומהווים חלק מתיחום הפתרון.
- **מידול תהליכים:** משמשת לתיאור כיצד תתרחש העבודה במהלך השינוי.
- **מידול התיחום:** משמשת להגדרת ותיאור הגבולות בתיחום הפתרונות והשינוי.
- **ניתוח SWOT:** משמשת לקבלת החלטות לגבי אסטרטגיית שינוי מתאימה.
- **הערכת ספקים:** משמשת כדי לקבוע אם ספקים כלשהם הם חלק מה-אסטרטגיית שינוי, או כדי ליישם את השינוי או להיות חלק מהפתרון.
- **דנאות:** משמשות בעבודה עם בעלי העניין לפיתוח שיתופי של אסטרטגיות השינוי.

6.4.7 בעלי עניין

- **לקוח:** יכול להיות רוכש או צורך של הפתרון שמקורו בשינוי. לקוחות יכולים גם להיות מעורבים בשינוי כבוחנים או חברי קבוצת מיקוד, אשר דעתם נחשבת בהערכת המוכנות הארגונית.
- **מומחה לנושאי התחום:** גורמים שיש להם מומחיות באספקט כלשהו של השינוי.
- **משתמש קצה:** משתמש בפתרון, או רכיב בפתרון או שהוא משתמש באופן זמני במהלך השינוי. משתמשי קצה יכולים להיות לקוחות או אנשים אשר עובדים בתוך הארגון וחווים שינוי. משתמשים עשויים להיות מעורבים בשינוי כבודקים או כחברים בקבוצת מיקוד, שדעתם נחשבת בהערכת מוכנות ארגונית.
- **מומחה יישום:** בעל מומחיות בהיבט כלשהו של השינוי.
- **תמיכה תפעולית:** מעורב ישירות בתמיכה בפעילות הארגונית ויכול לספק מידע על יכולתם לתמוך בפעולה של הפתרון במהלך ואחרי שינוי.
- **מנהל פרויקט:** אחראי על ניהול השינוי ותכנון פירטי הפעילויות להשלמת השינוי. בפרויקט מנהל הפרויקט אחראי עבור היקף הפרויקט, המכסה את כל העבודות שיבוצע על ידי צוות הפרויקט.
- **רגולטור:** מבטיח הקפדה על חוקים, תקנות או כללים לאורך כל השינוי ובמהלך השלמת השינוי. לרגולטור יכול להיות קלט ייחודי ל-הערכת נכונות ארגונית, שכן יתכנו חוקים ותקנות אשר חייבים למלא לפני או כתוצאה משינוי מתוכנן או שינוי שהושלם.
- **נותן חסות:** מאשר ומבטיח מימון לאספקת הפתרון, מאפשר את השינוי ומגן עליו.
- **ספק:** עשוי לסייע ביישום השינוי או להיות חלק מהפתרון ברגע שהשינוי הושלם.
- **בודק:** אחראי להבטיח שהשינוי יתפקד במסגרת פרמטרים מקובלים, ישיג את התוצאה הרצויה ויספק פתרון העונה על רמת איכות מתאימה.

6.4.8 תפוקות

- **אסטרטגיית השינוי:** הגישה אותה יבצע הארגון להנחיית השינוי.
- **תיחום הפתרון:** היקף הפתרונות שיושג באמצעות ביצוע אסטרטגיית השינוי.