

# چگونه مدیریت فرآیندها به تجزیه و تحلیل کسب و کار کمک می‌کند؟

دنیای پروژه مانند کشتی دارای یک کاپیتان و یک هدایتگر است. در اکثر سازمان‌ها کاپیتان، مدیر پروژه است که همه چیز را سطح بالا می‌بیند و تحلیل‌گر کسب و کار، هدایتگر است. ابزارهایی مانند [BPMS](#) و مدیریت فرآیندها، کمک‌کننده‌های بی‌نظیری برای هدایت این کشتی است.

## اصول تجزیه تحلیل کسب و کار

نقش تحلیل‌گر کسب و کار شکستن ایده‌ها، نیازها و الزامات است و از کنار هم گذاشتن این تکه‌ها تصویری کلی به دست خواهد آمد. تحلیل‌گر کسب و کار به جمع‌آوری، مدیریت و تایید اطلاعات با هدف ساخت راه‌حل‌های کسب و کاری برای حل مشکلات سازمانی می‌پردازد.

تحلیل‌گر کسب و کار به عنوان پلی بین پرسنل کسب و کار و پرسنل فنی خدمت رسانی می‌کند. به ندرت سازمانی پیدا می‌شود که مشکلات زبان نداشته باشد. تیم فنی معمولاً درباره جریان داده، توالی خطاها، مشخصات فنی مهندسی صحبت می‌کند. تیم کسب و کار درباره زمان چرخش، ترجیحات مشتری و مدیریت قابلیت‌ها صحبت می‌کند. به دلیل وجود این تفاوت‌های زبانی، پرسنل برای درک یکدیگر در سازمان تقلا می‌کنند و

این دقیقاً جایی است که تحلیلگر کسب و کار وارد عمل می‌شود. تحلیلگر کسب و کار به عنوان مترجم و تسهیل کننده خدمت‌رسانی می‌کند.



برای دریافت دموی نرم افزار BPMS

## مشخصات و مهارت‌های مورد نیاز تحلیلگر کسب و کار

مشخصات و مهارت‌های مورد نیاز برای اینکه بتوانید یک تحلیلگر کسب و کار خوب باشید، عبارتند از:

- کنجکاوی
- مهارت‌های پرس و جو و گوش دادن
- مشاهده
- شنیدن گفته‌ها و ناگفته‌ها
- مصاحبه
- صبوری
- مهارت‌های ارتباطی
- سیاست
- اشتیاق و جدیت پایدار
- منطقی بودن

# تجزیه و تحلیل کسب و کار چیست و تحلیلگر کسب و کار چه نقش‌هایی بر عهده دارد؟

دنیای پروژه مانند یک کشتی دارای یک کاپیتان و یک هدایتگرست. در اکثر سازمان‌ها کاپیتان، مدیر پروژه است که همه چیز را سطح بالا می‌بیند و تحلیلگر کسب و کار، هدایتگرست. در ادامه به معرفی تکنیک‌ها و ابزارهایی خواهیم پرداخت که توسط تحلیلگر کسب و کار برای نگهداری پروژه در مسیر درست استفاده خواهد شد. در طی هر مرحله از پروژه تحلیلگر کسب و کار نقش‌هایی را بر عهده دارد و اقداماتی باید توسط تحلیلگر کسب و کار انجام شود که در ادامه به ترتیب هر مرحله بیان خواهد شد.

## مرحله اول (شروع)

### نقش 1) اعتبار سنجی اهداف

تحلیلگر کسب و کار وظیفه مدیریت اهداف کسب و کار و حصول اطمینان از معتبر بودن اهداف و مناسب بودن آنها برای سازمان را برعهده دارد. به هنگام شروع پروژه رویکردهایی برای تجزیه و تحلیل کسب و کار توسط تحلیلگر پروژه انجام می‌شود که در ادامه به برخی از آنها اشاره خواهیم کرد.

### رویکرد 1) ایجاد شرحی از محدود پروژه

مشخص‌کننده‌های شرح محدود پروژه شامل موارد زیرند:

- آنچه انجام خواهد شد
- مناطقی که درگیر خواهد بود
- مناطقی که درگیر نخواهد بود

شرح محدوده باید بین افراد مهم ناحیه کسب و کاری شما به اشتراک گذاشته شود. این افراد مهم به عنوان زینفعان کلیدی شناخته می‌شوند.

## رویکرد 2) شناسایی زینفعان کلیدی

زینفعان کلیدی شامل افراد زیرند:

مدیران ارشد عموماً به عنوان زینفع کلیدی شناخته می‌شوند.

- متخصصین فن (آنها بخشی از تیم مدیریت نیستند)
- افرادی که بسیار آشنا به شرکت و فرآیندها هستند.
- اعضای تاثیرگذار تیم

با استفاده از اطلاعات رویکرد 1 (اطلاعات موجود در شرح محدوده پروژه) و گرفتن عقاید زینفعان پروژه (اطلاعات رویکرد 2)، فرآیند جزئی‌تری از تحلیل کسب و کار می‌تواند انجام شود.

## رویکرد 3) ایجاد نیازمندی‌های کسب و کار

نیازمندی‌های کسب و کار شامل فهرست دقیقی است از آنچه باید برای تحقق کل دامنه پروژه انجام شود. جمع‌آوری الزامات کسب و کار توسط مصاحبه و جلسات طوفان

فکری انجام می‌شود. راه‌های مختلفی برای دستیابی به اهداف کسب و کار وجود دارد که بهترین آن‌ها شامل مراحل زیر است:

تعیین نیازمندی‌ها و خروجی‌ها

• مستندسازی نیازمندی‌ها

• بررسی و تایید نیازمندی‌ها

گام‌هایی برای اینکه جمع‌آوری نیازمندی‌ها آسانتر و کاراتر شود وجود دارد.

**گام 1) ایجاد یک واژه نامه از اصطلاحات (واژه نامه در طول پروژه به روز رسانی می‌شود)**

**گام 2) برنامه زمانی با ذینفعان (برای جمع‌آوری نیازمندی‌های آنها)**

**گام 3) تعیین اینکه چگونه قرار است اطلاعات را از جلسات نیازمندی‌ها به دست آوری.**

• پرسش سوال

• کاوش

• نوشتن

هدف ما به دست آوردن اطلاعات صحیح است.

**گام 4) دسته‌بندی نیازمندی‌ها (ایجاد پکیج نیازمندی‌ها)**

پکیج نیازمندی‌ها به شما اجازه می‌دهد تا بتوانید انواع مختلف نیازمندی‌ها را تشخیص دهید. نیازمندی‌ها شامل نیازمندی‌های کسب و کار، ذینفعان، راه‌حل (کارکردی و غیر

کارکردی) واگذار می‌شود. نیازمندی‌های ذینفعان با ” کاربر درخواست کرده است...” شروع می‌شود. نیازمندی‌های کارکردی/غیرکارکردی با ” راه حل باید...” یا سیستم باید...” شروع می‌شود.

### گام 5) اعتبار سنجی نیازمندی‌ها

- تکنیک‌های اعتبار سنجی
- تفسیر کردن
- به کار بردن اصول پشتیبانی

### گام 6) قابل پیگیری ساختن نیازمندی‌ها

رویکرد 4) شناسایی معیارهای خاتمه در ذهنتان با پایان شروع کنید.

معیارهای خاتمه با اصطلاحات مرتبط با عملکرد کسب و کار بیان می‌شود، مانند:

- سطوح بهره‌وری
- صرفه‌جویی یا افزایش سود
- انطباق با مقررات
- کارایی
- درصد بهبود

بیان مشکلات و فرصت‌های کسب و کار و وظیفه دیگری است که تحلیلگر کسب و کار در فاز شروع عهده دار آن است. تحلیلگر کسب و کار باید آنچه اکنون در حال انجام

است را ببیند تا بتواند روش‌های ارتقا را پیدا کند. برای این کار ابتدا باید از تکنیک‌های مختلف جمع‌آوری اطلاعات استفاده کنیم. استفاده از تکنیک‌های مختلف کمک می‌کند تا چشم‌اندازی با ارزش‌تر به آنچه در کسب و کار اتفاق می‌افتد ایجاد شود. روش‌های معمولی برای جمع‌آوری اطلاعات شامل موارد زیر می‌شود:

- مصاحبه‌های گروهی و فردی

- مشاهدات شغلی

- بررسی اسناد

- بررسی سیستم‌ها

- مشاهده مکان‌های مختلف

پس از جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از روش‌های مختلف، تحلیلگر کسب و کار باید میزان ادراک حامی پروژه را مشخص کرده و نواحی متداول برای بهبود را پیدا کند. در ادامه نواحی عملکردی که اکثراً دیده می‌شوند و مناسب بهبود هستند را مشاهده می‌کنیم:

- مراحل دستی در فرآیندها. هرگاه امکان اتوماسیون یک فرآیند وجود داشته باشد،

- فرصت‌هایی برای افزایش سرعت، بهره‌وری، صحت و سازگاری وجود دارد)

- هرجایی که ورود اطلاعات یکسان توسط یک کاربر در 2 سیستم مختلف انجام

- می‌شود.

- چک کردن مغایرت‌ها و ناسازگاری‌ها

- جستجوی فرآیندهای بدون هدف (بهترین فرصت برای کاهش تلاش و هزینه)

تعریف اهداف کسب و کار از دیگر وظایف تحلیلگر کسب و کار در مرحله شروع پروژه است. همانطور که دیدگاه هر فرد برای مفهوم “بهرتر” متفاوت است، چنین چیزی برای اهداف کسب و کار نیز صدق می‌کند. اهداف کسب و کار باید تعریف شوند و باید اطمینان حاصل شود که این اهداف تعریف شده در پروژه، افرادی با دیدگاه‌های متفاوت به مفهوم “بهرتر” را ناامید نخواهد کرد.

ایجاد اهداف کسب و کار در پروژه کار سختی نیست، کافی است روی چشم اندازه‌های اصلی کسب و کار تمرکز کنید.

**الف) ابتدا باید از ساختارهای مرسوم استفاده کرد:**

پیشنهاد ما این است که اهدافتان را در یکی از ساختارهای زیر بیان کنید:

- نشان‌های مالی ( مثلا افزایش سود، کاهش هزینه‌ها یا مقیاس بهره‌وری)
- برتری از رقبا ( از نظر قیمت یا قابلیت)
- دستیابی به انطباق با مقررات (مقررات سایر کشورها)

**ب) هنگامی که شما یک ساختار برای اهداف کسب و کاری خود اعمال کردید، باید برای اهداف مقصد ایجاد کنید. اگر نقطه پایان مشخص و روشنی برای اهداف وجود نداشته باشد هیچگاه نخواهید فهمید که چه زمانی پروژه شما پایان یافته است. این مقاصد باید مشخص باشند ( مثلا 12 درصد بهبود بهره‌وری )**

**ج) برای گام‌های رسیدن به اهداف تعیین شده به توافق برسید.**

**د) فرآیندهای پایین دستی را بررسی کنید. (شما خروجی مناسبی نخواهید داشت اگر**

تولید خود را افزایش دهید؛ اما وسیله‌ای برای حمل آنها نداشته باشید. زیرا ظرفیت انبار شما جوابگوی این افزایش نخواهد بود)

به عنوان تحلیلگر کسب و کار، بخش بزرگی از نقش شما بر کشف حقایق و جمع‌آوری اطلاعات متمرکز است.

موثرترین راه برای جمع‌آوری اطلاعات کسب و کار، جستجوی اطلاعاتی است که از قبل نوشته شده و به راحتی در دسترس است. منابع مهم برای این نوع اطلاعات شامل موارد زیر می‌شود:

- وب سایت شرکت، سایت‌های اینترانت، گزارشات سالانه، اهداف استراتژیک، برنامه‌های تجاری، برنامه‌های عملیاتی سالانه.
  - فرآیندها و ابزارهای استفاده شده
  - این اسناد موجود در نمایش وضع موجود به ما کمک می‌کنند؛ بنابراین می‌توانیم مناطق تغییر را برای وضعیت موجود شناسایی کنیم.
- منابع اطلاعاتی خارجی :

• مجلات صنعت، بلاگ‌ها، شرکت‌های تحقیقاتی و ارائه دهندگان محصول/ راه حل

اگر برخی از این اطلاعات را در قالب نمودارهای سطح بالا در آوریم، بسیار مفید خواهد بود همانگونه که می‌گویند ”یک عکس ارزش هزار کلمه را دارد”.

## 5 نوع نمودار برتر که هر تحلیلگر کسب و کار نیاز دارد:

- چارت‌های سازمانی ( نمایش سلسله مراتب سازمانی که برای شناسایی حوزه‌های عملکردی مناسب است)
- نقشه ذینفعان
- نمودار زمینه ای
- نمودارهای UseCase
- نمودار فعالیت

مطالعه اطلاعات با این روش، در سایر نواحی به شما کمک خواهد کرد این دقیقاً همان جایی است که تحلیلگر کسب و کار به موفقیت پروژه در 5 ناحیه زیر کمک خواهد کرد.

1. تعریف پروژه و محدوده آن

2. برنامه‌ریزی تحلیل

3. تجزیه و تحلیل روند

4. مصاحبه با ذینفعان ( داخلی و خارجی)

## 5. طراحی راه‌حل‌ها

از دیگر وظایف تحلیلگر کسب و کار در مرحله شروع پروژه درک ذینفعان است. اجرای

پروژه بدون جمع‌آوری اطلاعات زینفعان همانند روشن کردن اتوموبیل بدون بنزین است. مشارکت کاربر از دلایل اصلی موفقیت پروژه به شمار می‌رود. نیاز برای مشارکت زینفعان برای فهم خواسته‌های زینفعان لازم است. زینفع می‌تواند فرد، بخش یا ناحیه عملکردی (خارجی یا داخلی سازمان) باشد.

#### زینفعان به 4 گروه اصلی تقسیم می‌شوند:

- کاربران و مشتریان
  - ناحیه حاکمیت (سیاست‌ها، رویه‌ها و قوانین کسب و کار)
  - تامین‌کننده‌های خدمات (شامل تامین‌کننده مواد مصرفی، تجهیزات و اجزاء، شرکا)
  - زینفعانی که به طور مشترک در اجزای فعالیت‌ها برای تولید خروجی‌ها حضور دارند.
- شناسایی شرکا به یک سوال اساسی پاسخ می‌دهد. "کار ما از کجای سازمان شروع خواهد شد."
- از دیگر وظایف تحلیلگر کسب و کار در مرحله شروع پروژه طراحی نیازمندی‌هاست.

#### پایان قسمت اول