BABOK

1. معرفی

راهنمای بدنه دانش تحلیل کسب و کار (BABOK Guide) استاندارد شناخته شده جهانی در تحلیل کسب و کار است. این مستند بخش های دانش، عملکردها، توانایی هایی اساسی، روش ها و دیدگاه های لازم برای تحلیل کسب و کار را توصیف می کند.

* 1. هدف راهنمای BABOK

هدف اصلی راهنمای BABOK تعریف شغل تحلیل کسب و کار و فراهم ساختن مجموعه ایی از روش های پذیرفته شده است. این راهما به فعالان زمینه کمک می کند مهارت های لازم برای انجام تحلیل کسب و کار را به خوبی تعریف کرده و به بحث بگذارند. همچنین این راهنما به افرادی که با تحلیل گران کسب و کار همکاری دارند کمک می کند مهارت ها و دانش مورد نیاز این افراد را بهتر بشناسند.

تحلیل گر کسب و کار یک شغل گسترده است که متخصص آن ممکن است فعالیت های مختلفی در بخش های گسترده ای از یک سازمان را برعهده داشته باشد. تحلیل گران می توانند توانایی ها، دانش، مهارت ها، دایره لغات و نگرش های مختلفی را در اجرای فعالیت های خود به کار بگیرند. راهنمای BABOK یک چهارچوب مشترک برای تمامی دیدگاه ها است که فعالیت های تحلیل کسب و کار را برای تحلیل صحیح یک تغییر و یا ارزیابی ضرورت یک تغییر، تشریح می کند. این فعالیت ها می توانند اشکال، دامنه و یا میزان اهمیت متفاوتی برای تحلیل گر و یا بخش سازمانی داشته باشند.

شش حوزه دانشراهنمای BABOK (برنامه ریزی و نظارت تحلیل کسب و کار، همکاری و هماهنگی، مدیریت چرخه حیات نیازمندی ها، تحلیل استراتژی، تحلیل نایزمندی و طراحی تعاریف (RADD)، و ارزیابی راه کار) فعالیت تحلیل کسب و کار را همان طور که در محدوده یک پروژه و یا در ارزیابی و بهبود کل سازمان به کار گرفته می شود، تشریح می کند. تصویر زیر نشان می دهد چگونه سه مورد از این حوزه های دانش، پیش از شروع، در طول پروژه و پس از پایان آن به ایجاد ارزش کسب و کار کمک می کنند.

Figure 1.1.1: Business Analysis Beyond Projects

* 1. تحلیل کسب و کار چیست؟

تحلیل کسب و کار مجموعه فعالیت هایی است که با تعریف نیازمندی ها و پیشنهاد راه کار هایی که برای ذینفعان ارزش ایجاد می کند، تغییر در سازمان را ممکن می سازند. تحلیل کسب و کار سازمان را قادر می سازد نیازها و منطق تغییر را به دقت تشریح کرده و راه کار هایی را تعریف و طراحی کند که منجر به خلق ارزش خواهند شد.

تحلیل کسب و کار در سطوح مختلفی از یک سازمان انجام می پذیرد. این سطوح می توانند استراتژیک، تاکتیکی و یا عملیاتی باشند. تحلیل کسب و کار ممکن است در محدوده یک پروژه و یا در فرآیند بهبود مستمر و تغییرات کلی سازمان انجام شود. می توان از تحلیل کسب و کار برای درک بهتر شرایط فعلی، تعریف شرایط آتی و مشخص ساختن فعالیت های مورد نیاز برای رسیدن از شرایط فعلی به شرایط آتی بهره برد.

تحلیل کسب و کار را می توان از دیدگاه های متنوعی انجام داد. راهنمای BABOK چندین دیدگاه را تشریح می کند: چابک، هوش تجاری، فناوری اطلاعات، معماری کسب و کار و مدیریت فرآیند کسب و کار. هر دیدگاه را می توان به عنوان لنزی در نظر گرفت که تحلیل گر فعالیت های کاری خود را از طریق آن مشاهده می کند. در هر سطح و ساختار ممکن است از یک یا چند دیدگاه استفاده شود، و دیدگاه هایی که در BABOK تشریح شده اند تمامی دیدگاه های یا مجموعه روش های تحلیل کسب و کار را پوشش نمی دهد.

* 1. تحلیل گیر کسب و کار کیست؟

تحلیلگر کسب و کار هر فردی است که فعالیت های تحلیلی تشریح شده در راهنمای BABOK را فارغ از نقش سازمانی خود انجام می دهد. تحلیلگران کسب و کار مسئول کشف، ترکیب و تحلیل اطلاعات حاصل از منابع مختلفی از درون سازمان، شامل ابزارها، فرآیندها، مستندات و ذینفعان هستند. تحلیل گیر کسب و کار مسئول استخراج نیازهای واقعی ذینفعان جهت شناسایی مسایل و ریشه های آن ها هستند که این کار معمولا شامل بررسی و شفاف سازی خواسته های اعلام شده از سوی ذینفعان است.

تحلیلگران کسب و کار در هماهنگ سازی راه کار های طراحی و پیاده سازی شده با نیازهای ذینفعان نقش دارند. فعالیت های تحلیلگران کسب و کار شامل موارد ذیل است:

* درک مشکلات و اهداف سازمان،
* تحلیل نیازها و راه کار ها،
* طراحی استراتژی ها،
* پیشبرد تغییر، و
* تسهیل همکاری و مشارکت ذینفعان.

برخی از سایر عناوین شغلی متداول افرادی که تحلیل کسب و کار را انجام می دهند عبارتند از:

* معمار کسب و کار،
* تحلیلگر سیستم های کسب و کار ،
* تحلیلگر داده،
* تحلیلگر سازمان،
* مشاور مدیریت،
* تحلیلگر فرآیند،
* مدیر محصول،
* مالک محصول،
* مهندس نیازمندی ها، و
* تحلیلگر سیستم.
  1. ساختار راهنمای BABOK

محتوای اصلی راهنمای BABOK از وظیفه های تحلیل کسب و کار در قالب حوزه های دانش تشکیل شده است. زمینه های دانش مجموعه ای از وظیفه هایی هستند که به صورت منطقی (اما نه به صورت ترتیبی) با یکدیگر ارتباط دارند. این وظایف مجموعه فعالیت هایی هستند که هدف نهایی حوزه دانش مرتبط با خود را تامین می کنند.

مفاهیم کلیدی تحلیل کسب و کار، توانایی های اساسی، تکنیک ها و دیدگاه ها، محتوای گسترده تر راهنمای BABOK را شکل می دهد که به تحلیلگر کمک می کنند وظایف خود را بهتر انجام دهد.

* مفاهیم کلیدی تحلیل کسب و کار: عبارات کلیدی مورد نیاز برای درک تمامی محتوا، مفاهیم و ایده های موجود در راهنمای BABOK را تعریف می کند.
* توانایی های اساسی: توصیفی از رفتارها، شخصیت، دانش و مشخصات فردی که به انجام بهتر وظایف تحلیل کسب و کار کمک می کنند.
* تکنیک ها: روشی برای انجام وظایف تحلیل کسب و کار فراهم می سازد. تکنیک های تشریح شده در راهنمای BABOK متداول ترین و گسترده ترین تکنیک های مورد استفاده در جامعه تحلیل کسب و کار را پوشش می دهند.
* دیدگاه ها: دیدگاه های مختلف تحلیل کسب و کار را تشریح می کند. دیدگاه ها به تحلیلگرانی که از جنبه های مختلف به یک مساله می پردازند کمک می کند تا وظایف تحلیلی خود را متناسب با زمینه مرتبط به خوبی انجام دهند.
  + 1. مفاهیم کلیدی

فصل مفاهیم کلیدی شناخت اولیه ای از ایده های اصلی مورد نیاز در درک راهنمای BABOK فارهم می کنند.

این فصل شامل پنج بخش است:

* مدل مفهوم اصلی تحلیل کسب و کار (BACCM)
* عبارات کلیدی
* شمای دسته بندی نیازمندی ها
* ذینفعان
* نیازمندی ها و طراحی
  + 1. حوزه های دانش

حوزه های دانش، تخصص های خاص تحلیل کسب و کار را که هدایت کننده وظایف متعددی هستند، تشریح می کند.

شش حوزه دانش عبارتند از:

* برنامه ریزی و نظارت تحلیل کسب و کار: وظایفی را تشریح می کند که تحلیلگر کسب و کار باید برای سازماندهی و هماهنگی تلاش های تحلیلگران و ذینفعان انجام دهند. خروجی های این وظایف به عنوان ورودی های کلیدی و دستورالعمل های سایر وظایف مورد استفاده قرار می گیرند.
* استخراج نیازمندی ها و همکاری: وظایفی را تشریح می کند که تحلیلگر کسب و کار برای آماده سازی و اجرای فعالیت های استخراج نیازمندی ها و تایید نتایج به دست آمده انجام می دهد. همچنین وظایف ارتباط با ذینفعان پس از گردآوری اطلاعات مورد نیاز تحلیل و همکاری مستمر با آن ها در طول فعالیت های تحلیل کسب و کار را نیز در بر می گیرد.
* مدیریت چرخه حیات نیازمندی های: وظایفی را تشریخ می کند که تحلیلگر کسب و کار برای مدیریت و نگهداشت نیازمندی ها و اطلاعات طراحی از زمان شکل گیری تا پایان انجام می دهد. این وظایف به ایجاد ارتباط معنادار بین نیازمندی ها و طراحی ها، ارزیابی، تحلیل و جلب توافق کلی در مورد تغییرات پیشنهادی برای نیازمندی ها و طراحی ها می پردازند.
* تحلیل استراتژی: وظایفی را تشریح می کنند که برای همکاری با ذینفعان جهت شناخت یک نیاز مهم از نظر استراتژیک یا تاکتیکی (نیاز کسب و کار)، کمک به سازمان برای رفع این نیاز و هماهنگ سازی استراتژی تغییر به دست آمده با استراتژی های سطح های بالاتر و پایین تر انجام می شوند.
* تحلیل نیازمندی ها و تعریف طراحی: وظایفی را تشریح می کند که تحلیلگر کسب و کار برای ساختاردهی و سازماندهی نیازمندی ها شناسایی شده در طول فعالیت های "استخراج نیازمندی"، تعریف دقیق و مدل سازی نیازمندی ها و طراحی ها، اعتبارسنجی و تایید اطلاعات، شناسایی راه کارهایی که نیازهای کسب و کار را تامین می کنند، و تخمین ارزش احتمالی حاصل از هر راه کار پیشنهادی انجام می دهد. این حوزه دانش فعالیت های تدریجی و تکرار شونده، از شکل گیری مفاهیم اولیه و بررسی نیازها تا تبدیل این نیازها به یک راه کار پیشنهادی را در برمی گیرد.
* ارزیابی راه کار: وظایفی را تشریح می کند که تحلیلگر کسب و کار برای ارزیابی عملکرد و ارزش ایجاد شده توسط یک راه کار در حال استفاده توسط سازمان، و پیشنهاد حذف محدودیت ها و موانع تحقق کامل ارزش ها، انجام می دهد.

نمودار ذیل رابطه کلی بین حوزه های دانش را نمایش می دهد.

شکل 1.4.1: رابطه بین حوزه های دانش



* + 1. وظایف

یک وظیفه شامل قطعه کاری است که به صورت رسمی یا غیر رسمی به عنوان بخشی از تحلیل کسب و کار انجام می شود. راهنمای BABOK لیستی از وظایف تحلیل کسب و کار را تعریف می کند. تعریف هر وظیفه در هر شرایطی، مستقل از نوع فعالیت، به فعالیت های تحلیل کسب و کار قابل اعمال است. تحلیلگر کسب و کار ممکن است فعالیت های دیگری را که توسط سازمان به وی محول شده نیز انجام دهد، اما این فعالیت های اضافه بخشی از شغل تحلیل کسب و کار به شمار نمی آیند.

وظایف در حوزه های دانش دسته بندی شده اند. تحلیلگر کسب و کار وظایفی از تمامی حوزه های دانشی را به صورت ترتیبی، تکرار شونده و یا همزمان انجام می دهد. راهنمای BABOK فرآیند یا ترتیب انجام وظایف را مشخص نمی کند. وظایف می توانند به هر ترتیبی انجام شوند، به شرط آن که ورودی های مورد نیاز وظیفه موجود باشند. فعالیت تحلیل کسب و کار می تواند با هر وظیفه ای آغاز شود، اما کاندیداهای احتمالی "تحلیل شرایط فعلی" یا "اندازه گیری عملکرد راه کار" هستند.

هر وظیفه در راهنمای BABOK در قالب ذیل ارائه می شود:

* هدف
* توضیح
* ورودی ها
* اجزا
* دستورالعمل ها / ابزارها
* تکنیک ها
* ذینفعان
* خروجی ها

. 1 هدف

بخش هدف توضیح کوتاهی از دلیل انجام وظیفه توسط تحلیلگر کسب و کار و ارزش ایجاد شده از طریق انجام وظیفه، ارائه می دهد.

.2 توضیح

بخش توضیح با جزئیات بیشتر تشریح می کند که وظیفه حاضر چیست، چرا انجام می شود و باید چه نتیجه ای به همراه داشته باشد.

. 3 ورودی ها

بخش ورودی ها فهرست ورودی های مورد نیاز وظیفه را ارائه می کند. ورودی ها اطلاعاتی هستند که مورد استفاده قرار گرفته و یا تغییر شکل داده می شوند تا یک خروجی ایجاد شود، و اطلاعات لازم برای آغاز اجرای یک وظیفه را مشخص می کنند. ورودی ها ممکن است مشخصا خارج دامنه کاری تحلیل کسب و کار ایجاد شوند یا حاصل یک وظیفه تحلیلی دیگر باشند. ورودی هایی که خارج از محدوده فعالیت های تحلیل کسب و کار ایجاد می شوند با نشانگر "(خارجی)" در لیست ورودی ها مشخص می شوند.

وجود یک ورودی به معنای تکمیل خروجی تولید کننده آن نیست. ورودی تنها باید به اندازه ای کامل باشد که بتوان اجرای وظیفه را آغاز کرد. ممکن است چندین نمونه از یک ورودی در چرخه حیات یک فعالیت وجود داشته باشد.

بخش ورودی ها با نموداری از ورودی ها و خروجی، وظایفی که از خروجی ها استفاده خواهند کرد و همچنین دستورالعمل ها و ابزارهای مورد استفاده در وظیفه تکمیل می شود.

.4 اجزا

بخش اجزا مفاهیم کلیدی مورد نیاز برای درک نحوه انجام وظیفه را تشریح می کند. اجزا بخشی ضروری از اجرای وظیفه نیستند و استفاده از آن ها به روش تحلیل کسب و کار بستگی دارد.

.5. دستورالعمل ها و ابزارها

دستورالعمل ها و ابزارها، لیست منابعی را مشخص می کنند که برای تبدیل ورودی به خروجی مورد نیازند. یک دستورالعمل، راهنما یا توضیحات چرایی یا چگونگی اجرای یک وظیفه را مشخص می کند. ابزار به آن چه که برای اجرای وظیفه مورد استفاده قرار می گیرد، گفته می شود.

دستورالعمل ها و ابزارها می توانند شامل خروجی سایر وظایف باشند.

6. تکنیک ها

بخش تکنیک ها، لیستی از تکنیک های قابل استفاده برای اجرای وظایف تحلیل کسب و کار ارائه می کند.

.7 ذینفعان

بخش ذینفعان از لیستی کلی از ذینفعانی که در اجرای وظیفه شرکت دارند و یا تحت تاثیر ان ها قرار می گیرند، تشکیل شده است. طبق راهنمای BABOK، تکمیل این نقش ها ضروری نیست.

.8 خروجی ها

بخش خروجی ها نتایج تولید شده با اجرای وظیفه را تشریح می کند. خروجی ها در نتیجه تکمیل موفقیت آمیز یک وظیفه ایجاد شده، تغییر شکل یافته و یا به صورت کلی تغییر می کنند. یک خروجی می تواند یک موجودیت قابل ارائه و یا بخشی از یک موجودیت قابل ارائه بزرگتر باشد.

|  |  |
| --- | --- |
| دیدگاه | Perspective |
| حوزه دانش | Knowledge Area |
| وظیفه | Task |
| فعالیت | Activity |
| مفاهیم کلیدی | Key Concepts |
| توانایی های اساسی | Underlying Competencies |
| راه کار | Solution |