

3.5 זיהוי שיפור ביצועים בתהליך הניתוח העסקי

ערך ועיבוד: איציק סיון מתוך סעיף 3.5 של BABOK

3.5.1 מטרה

המטרה של זיהוי שיפורי ביצועים בתהליך הניתוח העסקי היא להעריך את יעילות עבודת הניתוח העסקי ולהתכונן לשיפור התהליכים במידת הצורך, בפרויקט הנוכחי ובפרויקטים הבאים.

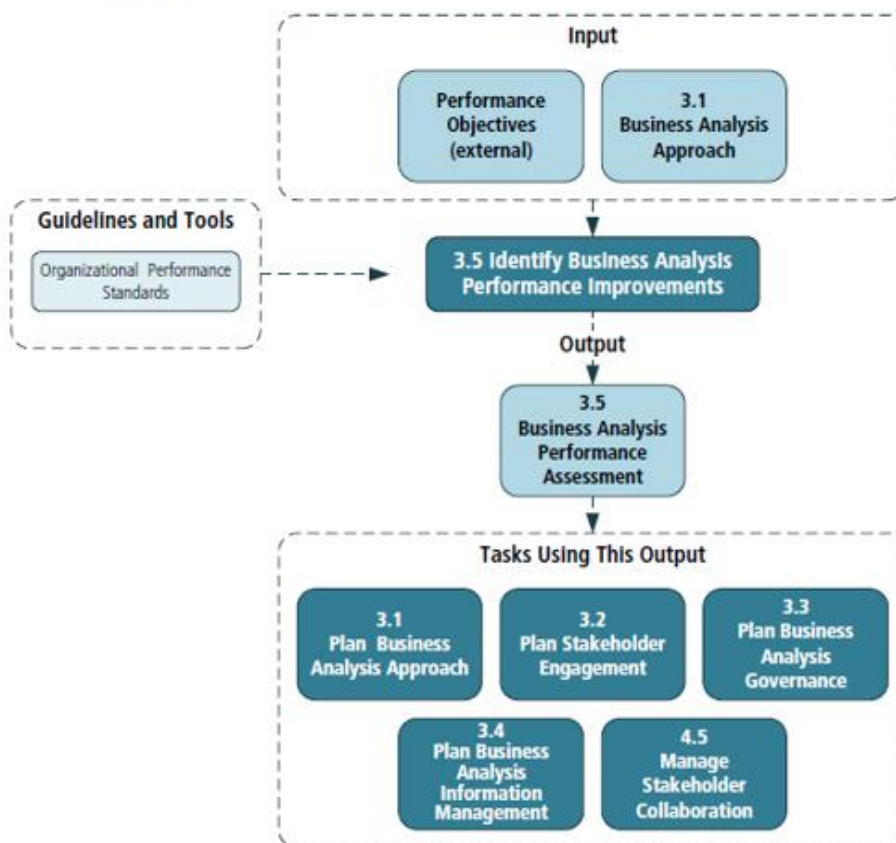
3.5.2 תיאור

כדי לפקח ולשפר את הביצועים, יש צורך לקבוע את מדדי הביצועים, לנהל את ניתוח הביצועים, לדווח על תוצאות הניתוח ולזהות את כל הפעולות ההכרחיות למניעה, לתיקון או לשיפור. ניתוח ביצועים צריך להתרחש במהלך הפרויקט. לאחר זיהוי שיפורים אפשריים בביצועים, הם הופכים להנחיות לפעמים הבאות בהן תבוצענה משימות דומות

3.5.3 תשומות

- גישת הניתוח העסקי: זיהוי תוצרי הניתוח העסקי שיוצרו, פעילויות שיבוצעו (כולל מתי הן יבוצעו ומי יבצע אותן) וטכניקות שימשו לביצועם.
- מטרת הביצועים (חיצוני): לתאר את תוצאות הביצועים הרצויים שהארגון מקווה להשיג.

Figure 3.5.1: Identify Business Analysis Performance Improvements Input/Output Diagram



3.5.4 אלמנטים

1. ניתוח ביצועים

מה בעצם מהווה עבודה יעילה בתהליך הניתוח העסקי תלוי בהקשר של הארגון והפרויקט הספציפיים. דוחות על ביצועי ניתוח עסקי יכולים להיות בלתי רשמיים ומילוליים, או שהם עשויים לכלול תיעוד רשמי. הדוחות על ביצועי הניתוח העסקי מתוכננים ומתאימים כדי לענות על הצרכים של הסוגים השונים של הסוקרים.

2. אמצעי הערכה

אם קיימים מדדים נוכחיים, ה BA עשוי למנף אותם או לקבוע מדדים חדשים. ה BA עשוי גם לאמץ מדדי ביצוע מנקודת המבט של בעלי עניין. מדדי ביצוע עשויים להיות מבוססים על מועדי אספקה, כפי שנקבע בתוכנית הניתוח העסקי, מדדים כגון תדירות השינויים במוצרי עבודה לניתוח עסקי, מספר מחזורי הביקורת הנדרשים, יעילות המשימות או משוב איכותי מבעלי עניין ועמיתים לגבי התוצרים של ה BA. מדדי ביצוע מתאימים מאפשרים ל BA לקבוע מתי מתרחשות בעיות העלולות להשפיע על ביצוע הניתוח העסקי או לזהות הזדמנויות לשיפור. המדדים עשויים להיות כמותיים ואיכותיים. מדדים איכותיים הם סובייקטיביים וניתן להשפיע עליהם במידה רבה על ידי עמדותיהם של בעלי העניין, תפיסותיהם וקריטריונים סובייקטיביים אחרים.

כל מדדי הביצועים יעודדו התנהגויות מסוימות וימנעו התנהגויות לא רצויות. מדדים שנבחרו שלא כהלכה עשויים להוביל להתנהגות מזיקה לארגון כולו.

להלן מספר מדדים אפשריים

- **דיוק ושלמות:** לקבוע אם תוצרי העבודה של ה BA היו נכונים ורלוונטיים בעת מסירתם, או האם נדרשו תיקונים מתמשכים כדי לקבל אישור על ידי בעלי העניין.
- **ידע:** להעריך אם ה BA היה בעל הכישורים ו / או ניסיון לבצע את המשימה שהוקצתה.
- **אפקטיביות:** להעריך האם תוצרי העבודה של ה BA היו קלים לשימוש כתוצרים עצמאיים או שנדרשו הסברים נרחבים כדי להבינם.
- **תמיכה ארגונית:** להעריך אם היו מספיק משאבים זמינים כדי להשלים את משימות הניתוח שנדרשו
- **משמעות:** יש לשקול את התועלות שהתקבלו מתוצרי הניתוח ולהעריך אם העלות, הזמן, והשקעות משאבים שהוצאו לצורך ייצור מוצרי העבודה היו מוצדקים לעומת הערך שהם הביאו.
- **היבט אסטרטגי:** יש לבדוק אם המטרות העסקיות נענו, האם הבעיות נפתרו, והשיפורים הצפויים הושגו.
- **עיתוי:** יש להעריך אם ה BA סיפק את העבודה בזמן בהתאם לציפיות בעלי העניין ולוח זמנים.

3. ניתוח תוצאות

תהליך הניתוח העסקי ותוצריו מושווים נגד קבוצה של מדדים מוגדרים. הניתוח עשוי להתבצע על התהליך, המשאבים המעורבים והתוצרים.

רמת הביצוע עשויה להיקבע מנקודת המבט של בעלי העניין שהם בעצם מקבלי העבודה. לפעמים תבוצע הערכה על ידי מנהל הפרויקט או אנשי אבטחת איכות. כל בעלי העניין עשויים לספק משוב בהערכת איכות עבודת הניתוח. עשויה להיות שונות בין הארגונים השונים ביחס לקביעת הסמכות לביצוע מדידת הביצועים

4. המלצות לפעולות שיפור

לאחר השלמת ניתוח תוצאות הביצועים, ה BA משתף את בעלי העניין המתאימים על מנת לזהות את הפעולות הבאות:

- **מניעה:** הקטנת ההסתברות לאירוע עם השפעה שלילית.
- **תיקון:** קביעת דרכים להפחית את ההשפעה השלילית של אירוע.
- **שיפור:** קביעת דרכים להגדלת ההסתברות או ההשפעה של אירועים עם השפעה חיובית.

פעולות אלה צפויות להביא לשינויים בגישת הניתוח העסקי, תהליכים חוזרים, וכלים.

3.5.5 הנחיות וכלים

- **תקני ביצועים ארגוניים:** עשויים לכלול ערכי מדדים או ציפיות לתוצרי הניתוח העסקי המבוצעות על ידי הארגון.

3.5.6 טכניקות

- **סיעור מוחות(5):** משמש ליצירת רעיונות לשיפור הזדמנויות
- **ראיונות(25):** משמשים לאיסוף הערכות על ביצוע הניתוח
- **ניהול רשימת סוגיות(26):** משמש לעקוב אחר בעיות המתרחשות במהלך ביצוע הניתוח לפתרון מאוחר יותר
- **הפקת לקחים(27):** משמשים לזיהוי שינויים מומלצים לתהליכי ניתוח, לתוצרים, לתבניות ולנכסי תהליך ארגוניים אחרים, שניתן לשלבם בפרויקט הנכחי ובפרויקטים עתידיים
- **מדדי ביצוע קריטיים(28):** (KPI) משמשים לקביעת המדדים המתאימים להערכת ביצועי הניתוח העסקי וכיצד ניתן לעקוב אחריהם
- **ניהול תצפיות(31):** משמשים להתבוננות על תהליך הניתוח
- **ניתוח אפקטיביות תהליכים(35):** משמש לניתוח תהליכי הניתוח הקיימים ולזיהוי הזדמנויות לשיפור
- **מידול תהליכים(35):** משמש להגדיר תהליכי ניתוח ולהבין כיצד לשפר תהליכים אלה כדי להפחית בעיות ולשפר את זמני המחזור, או לשנות את האופן שבו הניתוח מבוצע כדי לתמוך בשיפורים בתהליכים בהמשך הפיתוח
- **ביצוע סקרים(37):** משמשים לזיהוי שינויים בתהליכי ניתוח ותוצרים שניתן לשלבם בעבודה עתידית
- **ניהול סיכונים(38):** משמש לזיהוי ולניהול הפוטנציאל לתנאים או אירועים שעשויים להשפיע על ביצועי הניתוח
- **טכניקה לניתוח בעיות שורש(40):** משמש כדי לזהות את הסיבה הבסיסית של כשלים או קשיים בביצוע עבודת הניתוח
- **הכנת סקרים ושאלונים(45):** משמש לאסוף משוב מבעלי עניין על שביעות רצונם מפעילויות הניתוח ותוצריו
- **סדנאות של בעלי עניין(50):** משמשים לאסוף הערכות על ביצועי הניתוח ויצירת רעיונות לשיפור

3.5.7 בעלי עניין

- **מומחי תוכן לתחום:** יש לדווח להם על פעילויות הניתוח על מנת לקבוע ציפיות לגבי מעורבותם בתהליך ולגלות את המשוב שלהם בנוגע לשיפורים אפשריים לגישה

- **מנהל הפרויקט:** אחראי להצלחת הפרויקט, חייב להיות מעודכן על המצב הנוכחי של הניתוח. אם מזוהים בעיות פוטנציאליות או הזדמנויות לשיפור, יש להתייעץ עם מנהל הפרויקט לפני ביצוע השינויים על מנת להעריך אם שינויים אלה ישפיעו על הפרויקט. הם עשויים גם לספק דוחות על ביצועי הניתוח לנותני החסות ובעלי עניין אחרים.
- **נותן חסות:** עשוי לדרוש דיווח על ביצועי הניתוח כדי לטפל בבעיות מיד כשהם מזוהים. מנהל של קבוצת BA עשוי לתת חסות ליוזמות שנועדו לשפר את הביצועים של פעילויות הניתוח.

3.5.8 תפוקות

- **הערכת ביצועים לניתוח:** כולל השוואה בין הביצועים המתוכננים לעומת הביצועים בפועל, זיהוי הסיבה השורשית לשונות מהביצועים הצפויים, גישות מוצעות לטיפול בבעיות וממצאים נוספים, המסייעים להבין את הביצועים של תהליכי הניתוח.