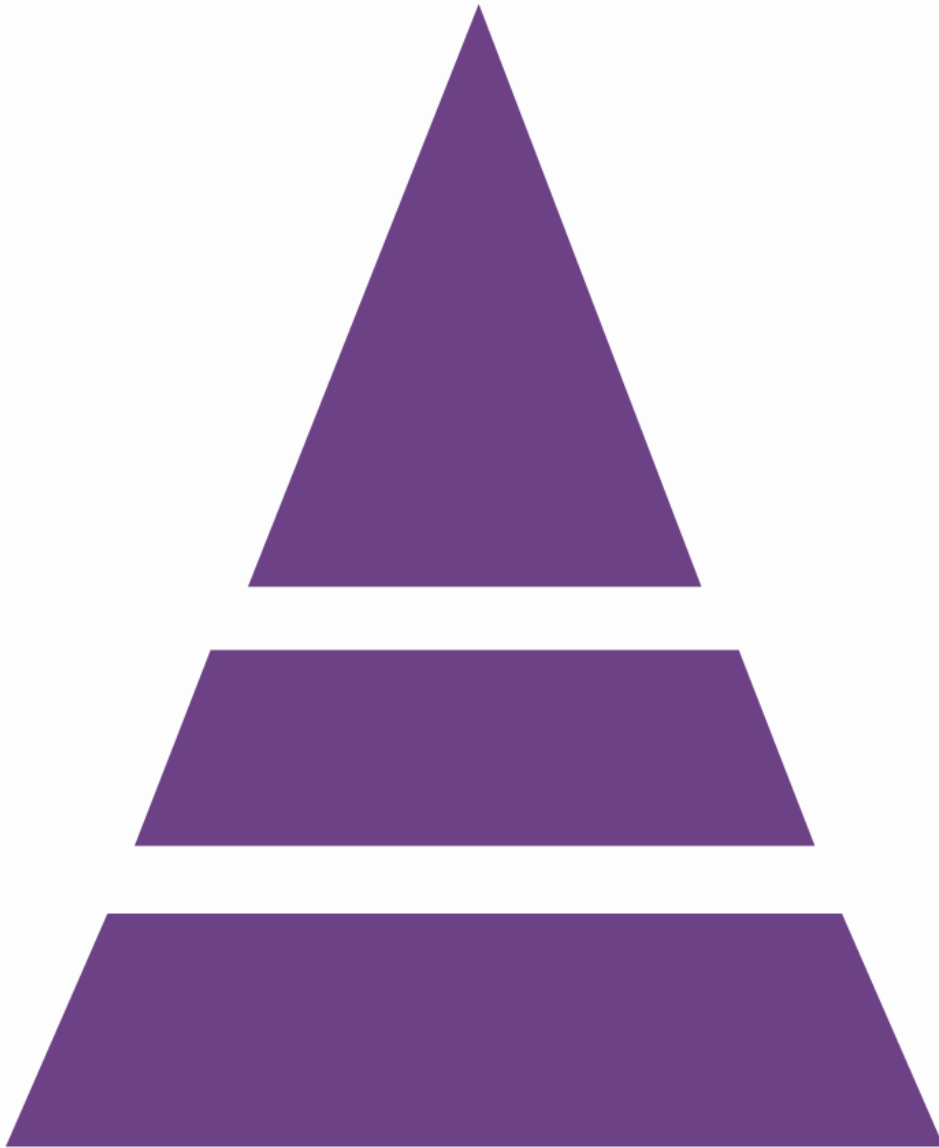


Verslo Procesų Manifestas

Sudarė Roger Burlton, P.Eng, CMC



© Autorinės teisės priklauso BPTrends, LLC - Redaktorius Roger Burlton – Leidžiama laisvai kopijuoti ir platinti šį dokumentą, laikantis šių sąlygų: (a) autorinės teisės ir kopijavimo leidimas yra aiškiai nurodyti. (b) Darbo autorystė aiškiai priskirta BPTrends, LLC, (c) Nei viena šio dokumento dalis, įskaitant pavadinimą, turinį, autorinių teisių ir leidimo kopijuoti formuluotę, nėra pakeista, sutrumpinta ar išplėsta bet koku būdu. Dokumento ar jo dalių naudojimas komerciniais tikslais yra griežtai draudžiamas.

Verslo procesų manifesto paskirtis

- Termino „Manifestas“ apibrėžimas: vieša ketinimų, priežasčių ir požiūrių deklaracija; viešas pareiškimas apie nuostatas ir ketinimus.
- Šį verslo procesų manifestą įkvėpė Einšteino frazė: „viskas turi būti padaryta taip paprastai, kaip tik įmanoma, bet ne paprasčiau.“
- Yra daug nesusistemintų verslo procesų sąvokų ir terminų.
- Nėra visuotinai pripažintų verslo procesų pagrindų standartų.
- Verslo procesų metodai tapo pernelyg sudėtingi, kad lengvai juos suprastume ir priimtume.
- Verslo procesų sąvokų ir praktikos nesuvokimas lemia verslo procesų strategijos, architektūros, analizės ir projektavimo klaidas.
- Yra poreikis turėti profesionalų, standartizuotą, integruotą ir pakartojamai panaudojamą verslo procesų praktikų rinkinį.
- Yra poreikis verslo procesus valdyti kaip vienodai suprantamą, bendrai ir pakartotinai naudojamą organizacijos turtą.
- Verslo procesų valdymo žinių sąvadas neįmanomas be tvirto semantinio principais paremto pagrindo.

Terminų vartojimas

Bendrosios pastabos

Kadangi verslo procesų sritis nuolat plečiasi, daugelio esamų žodžių teikiami šios srities terminų apibrėžimai neatitinka verslo procesų prasmų. Todėl čia vartosime praktiškus ir aktualius terminų apibrėžimus, grindžiamus bendrąja verslo procesų srities vartosena.

Siekiant atspindėti geriausias praktikas ir vartojimo patirtį, verslo procesų manifesto principai formuluojami dvejopai; pirma, teiginiu arba, antra, rekomendacijos pavidalu, vartojant žodžius „turi“ arba „turėtų“. Pirmojo lygmens principai pateikiami teiginiu, antrojo – rekomendacija.

Pagrindiniai Manifesto terminai

- **Veikla:** tai, kas yra daroma.

Veiklos terminu manifeste vadinamas bet koks procesas. Verslo procesų manifeste šis terminas nesiejamas su jokių hierarchijos lygmeniu.

- **Turtas:** materialus arba nematerialus vertę turintis daiktas arba dalykas.
- **Verslo įvykis:** tam tikru laiko momentu įvykstantis organizaciją liečiantis įvykis, įskaitant veiksmą, sprendimą, iš anksto numatytu laiko momentu įvykstantį įvykį arba sąlyginį įvykį, nurodantį, kad yra pasiekta iš anksto nustatyta riba.
- **Verslas:** organizacija ar organizacijų grupė, turinti tikslą tiekti prekes, teikti informaciją arba paslaugas.
- **Verslo procesų modelis:** pamatinė abstrakti verslo procesų struktūra ir sandara, arba verslo procesų rinkinys su apibrėžtais elementais ir jų tarpusavio bei aplinkos sąryšiais.

PASTABA: atskiros verslo modelio sudedamosios dalys nėra verslo proceso modelis.

- **Gebėjimas:** organizacijos arba verslo proceso galėjimas pasiekti pageidaujama rezultatą.
 - **Klientas:** suinteresuotoji šalis, tiesiogiai gaunanti gaminį, informaciją ar paslaugą iš organizacijos arba vieno iš jos verslo procesų.
 - **Organizacija:** subjektas arba subjektų grupė, siekianti bendrų tikslų, vykdanči savo veiklos kontrolę ir turinti ribas, skiriančias ją nuo aplinkos. Verslo procesų manifeste organizacija vadinamos visos verslo procese apibrėžtos ir dalyvaujančios organizacijos.
 - **Rezultatas:** verslo proceso sukuriama vertė.
 - **Principas:** visuotinė pamatinė taisyklė, aksioma arba prielaida.
 - **Ištekliai:** asmuo, organizacijos padalinys, pastatai, įranga arba technologinės priemonės, reikiamos vykdyti verslo procesą.
 - **Suinteresuotoji šalis:** asmuo, grupė, organizacija ar kita šalis, įtakojanti organizacijos procesinę veiklą arba jos įtakojama.
 - **Darbas:** fizinės, protinės arba automatizuotos pastangos, siekiant rezultato.
-

Verslo procesų manifesto nuostatos

Tai yra verslo procesų manifestas, bet ne verslo procesų valdymo metodologija.

Manifestas turėtų:

- Susitelkti į verslo procesų reikmes.
 - Tikti bet kuriai verslo procesų valdymo metodologijai.
 - Nebūti ribojamas arba išvestas iš konkrečios verslo procesų valdymo metodologijos.
 - Vartoti aiškius, tikslus terminų apibrėžimus ir aprašus.
 - Nevartoti žargono ir netuščiažodžiauti.
 - Būti trumpas ir glaustas, sujungti sąvokas į pamatinius apibrėžiamus principus.
 - Remtis griežta logika ir praktine patirtimi.
 - Garantuoti, kad kiekvienas principas apima tik vieną sąvoką.
 - Galioti tiek kaip atskiras, nuo konteksto nepriklausomas principas, tiek ir visų kitų išdėstytų principų kontekste.
 - Nenaudoti vertinamųjų būdvardžių ar prieveiksmių, pavyzdžiui, „efektyviai“, „nuosekliai“, „patikimai“, kurie pernelyg suvaržo principą. Šie terminai reiškia tik tam tikrą principo vertinimą ir jo nepapildo: blogai vykdomas verslo procesas vis tiek yra verslo procesas.
 - Būti patogus taikyti.
 - Būti suformuluotas taip, kad būtų lengva įvertinti atitikimą jam.
-

Verslo procesų manifesto apimtis

Į apimtį įeina:

- Su verslo procesais susiję principai ir apibrėžimai.
- Verslo suinteresuotumas verslo procesais.
- Kas yra ir kas nėra verslo procesai.
- Verslo procesų ryšys su kitomis susijusiomis sritimis.

Į apimtį neįeina:

- Specifinės verslo procesų modeliavimo simbolių sistemos.
 - Specifinės verslo procesų metodologijos ir priemonės.
 - Specifinės verslo procesų modeliavimo ar vykdymo technologijos.
 - Specifiniai verslo procesų valdymo ir vadovavimo organizaciniai vaidmenys ir atsakomybės.
 - Kitų susijusių sričių principai, išskyrus tuos, kurie apibūdina sąveiką arba sąryšį su verslo procesais.
-

Principai

Naudojamas verslo proceso apibrėžimas:

Organizacijos verslo procesai aiškiai apibūdina darbus, kuriuos atlieka visi ištekliai, įtraukti į vertės rezultatų kūrimą proceso klientams ir kitoms suinteresuotosioms šalims.

- **Apie darbą:** verslo procesas apibūdina organizacijos darbus:
 - Verslo proceso atliekami darbai transformuoja fizinius arba informacinius įvedinius į rezultatus.
 - Verslo procesą sudaro rinkinys veiklų, kurių kiekviena gali būti sudaryta iš veiklų rinkinio.
 - Visas organizacijos verslo procesų rinkinys apibūdina visus tos organizacijos atliekamus darbus.
 - Verslo procesas gali būti sudarytas iš griežtai struktūruotų ir pasikartojančių veiklų arba gali būti silpnos struktūros, leidžiančios dideles proceso variacijas.
- **Apie vertės kūrimą:** verslo procesas kuria vertę klientams ir kitoms suinteresuotosioms proceso šalims:
 - Verslo procesas turi kurti išmatuojamą vertę klientams ir kitoms suinteresuotosioms šalims, teikdamas rezultatus, atitinkančius konkrečius suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius.
 - Verslo proceso kuriama vertė turi būti išmatuojama vienu ar daugiau efektyvumo rodiklių.
 - Verslo proceso veiklų efektyvumo rodikliai turi sietis su verslo proceso, kurį jos sudaro, efektyvumo rodikliais.
 - Verslo proceso rodikliai turi būti matuojami nustatytuose proceso gyvavimo ciklo taškuose, siekiant įvertinti jo efektyvumą ir identifikuoti tobulinimo galimybes.
 - Verslo proceso efektyvumo rodikliai turi būti išmatuojami ir, bėgant laikui, palyginami tarpusavyje visose vietose, kuriose vyksta verslo procesas.
- **Apie išteklius:** verslo procesą vykdo įvairūs ištekliai įvairiose organizacijose arba organizacijos padaliniuose.
 - Verslo procesą turi vykdyti darbuotojai, gebantys atlikti žmogiškąją veiklos dalį.
 - Verslo procesas turi būti vykdomas informacinių technologijų išteklių, gebančių atlikti technologines darbo dalis.
 - Verslo procesas turi būti vykdomas tokiose patalpose ir tokiais įrangos ištekliais, kurie atitinka fizinius darbo aspektus.
 - Visi verslo procesą vykdančios žmonių ištekliai turi turėti galimybę įgyti praktinių žinių, reikiamų siekiant geriausiai atlikti darbą.
 - Visi verslo procese naudojami ištekliai turi turėti aiškiai apibrėžtus vaidmenis ir atsakomybes.

- **Apie aplinką:** verslo procesas gyvuoja apibrėžtoje verslo aplinkoje.
 - Verslo procesas turi būti apibrėžtas aiškias ribas turinčioje organizacijoje arba organizacijų grupėje.
 - Verslo procesas kuria rezultatus ir gauna duomenis tiek iš išorinių klientų ir suinteresuotųjų šalių, tiek iš kitų organizacijos verslo procesų.
 - Verslo procesą inicijuoja vienas arba daugiau įvykių.
 - Verslo procesas baigiamas, kai pasiekiamas numatytas rezultatas arba kai priimamas sprendimas nebesiekti numatyto rezultato.
 - **Apie paskatas:** verslo proceso tikslai ir uždaviniai atitinka strateginius verslo tikslus ir uždavinius.
 - **Verslo procesas formaliai arba neformaliai turi remtis organizacijos misija, vizija, tikslais ir efektyvumo siekiais.**
 - **Verslo procesas turi remtis organizacijos principais ir vertybėmis.**
 - **Verslo proceso sprendimai turi būti priimami remiantis organizacijos veiklos nuostatomis ir taisyklėmis.**
 - **Su verslo procesais susijusių žmonių išteklių skatinimas ir motyvavimas turi stiprinti norimų verslo procesų rezultatų siekimą.**
 - **Organizacinė kultūra turi būti palanki joje vykstantiems verslo procesams.**
 - **Apie pavadinimus:** idealus verslo proceso pavadinimas yra nedviprasmis, lengvai suprantamas verslo aplinkoje ir vienodai vartojamas.
 - Verslo procesas turi turėti vieną ir tik vieną pavadinimą.
 - Verslo proceso pavadinimas turi atspindėti veiksmą, o vartojami veiksmožodžiai turi būti veikiamosios rūšies.
 - Verslo proceso pavadinimas turi nedviprasmiškai išreikšti siekiamą verslo proceso rezultatą.
 - Verslo proceso pavadinimą turi lengvai ir vienodai suprasti išorinės ir vidinės suinteresuotosios šalys.
 - Visų hierarchinių lygių verslo procesų ir veiklų pavadinimų sintaksinė pavadinimų sandara turi būti vienoda.
 - Verslo proceso pavadinime neturi būti minima vykdymo vieta, priemonės arba vykdymo būdas.
-

- **Apie modelius:** Modeliu verslo procesą galima atvaizduoti įvairiais aspektais, naudojantis įvairiomis ženklų ir diagramų sistemomis.
 - Verslo proceso modelyje yra visa informacija, kurios reikia aprašyti verslo procesą ir jo aplinką.
 - Verslo proceso diagrama vaizduoja verslo proceso modelį tuo aspektu, kuris atitinka tam tikros bendruomenės poreikius.
 - Ženklų sistema yra konstruktų rinkinys, naudojamas verslo proceso modeliu atvaizduoti ir perteikti verslo procesą tam tikru aspektu. Ženklų sistema nėra verslo proceso modelis.
 - Su modeliu susiję arba tam tikras modelio dalis diegiantys asmenys turi turėti galimybę matyti diagramą toje ženklų sistemoje, kuri atitinka jų tikslus.
 - Visi bet kurio hierarchijos lygio verslo procesai ir jų sudedamosios dalys turi būti aprašyti pagal bendrą šabloną.
 - **Apie unikalumą:** verslo procesas yra unikalus organizacijos turtas, kuris naudoja kitus organizacijos išteklius.
 - Kito organizacijos turto charakteristikos skiriasi nuo verslo procesų charakteristikų.
 - Verslo įvykiai inicijuoja arba nutraukia verslo procesą ir jo veiklas.
 - Verslo nuostatos ir taisyklės apriboja verslo procesą.
 - Žmonių ištekliai, technologijos ir fizinis turtas yra verslo proceso vykdymo veiksniai.
 - Organizacija neturi turėti daugiau negu vieną verslo procesų rinkinį. Visi organizacijos procesų modeliai turi būti sujungti į vieną verslo procesų rinkinį.
-

Padėka

Šis verslo procesų manifestas yra 20 metų mano, kaip verslo procesų konsultanto, darbo patirties, įgytos kartu su draugais ir kolegomis – mokslininkais, konsultantais ir verslo procesų praktikais, rezultatas.

Aš jau seniai supratau, kad bendras verslo procesų pagrindų suvokimas būtų naudingas mums visiems, dirbantiems verslo procesų valdymo srityje. Verslo procesų manifestas yra neatlygintino darbo rezultatas, kurio bendraautorai ne tik įnešė savo darbo dalį, bet ir metų metus daugelį kartų redagavo šį dokumentą. Aš norėčiau ypatingai padėkoti šiems bendradarbiams: Sasha Aganova, Sally Bean, Paul Buhler, Colin Campbell, Tales Costa, Fred Cummins, Brian Dickinson, Sandra Foster, Paul Harmon, Louise Harris, Dagfinn Heigre, Dan Hlavac, Nancy Lee Hutchin, Leandro Jesus, Sandy Kemsley, Rich Levine, Andre Macieira, Artie Mahal, Peter Matthijssen, Ray McKenzie, Alexandre Magno V. Mello, Brenda Michelson, John Morris, Dr. Jurgen Pitschke, Craig Reid, Ron Ross, Brent Sabean, Alana Schock, Leon Stucki, Dennis Seiji Taquemori, James Taylor, John Tesmer, Roger Tregear, Andrew Warner, David Wright ir John Zachman. Taip pat noriu padėkoti Kristinai Bigelienei ir Dariui Šilingui iš No Magic Europe bei Vytautui Būdai ir Aurimui Pautieniui iš ISM Executive School, kurie atliko šį manifesto vertimą į lietuvių kalbą.

Roger Burlton
BPTrends patarėjų tarybos pirmininkas

Verslo procesų manifestas yra pasiekiamas BPTrends.com



Verslo procesų manifestas yra parengtas keliomis kalbomis. Norėdami peržiūrėti ar atsisiųsti, nuskenaukite QR kodą arba apsilankykite www.bptrends.com/bpmmanifesto.cfm puslapyje