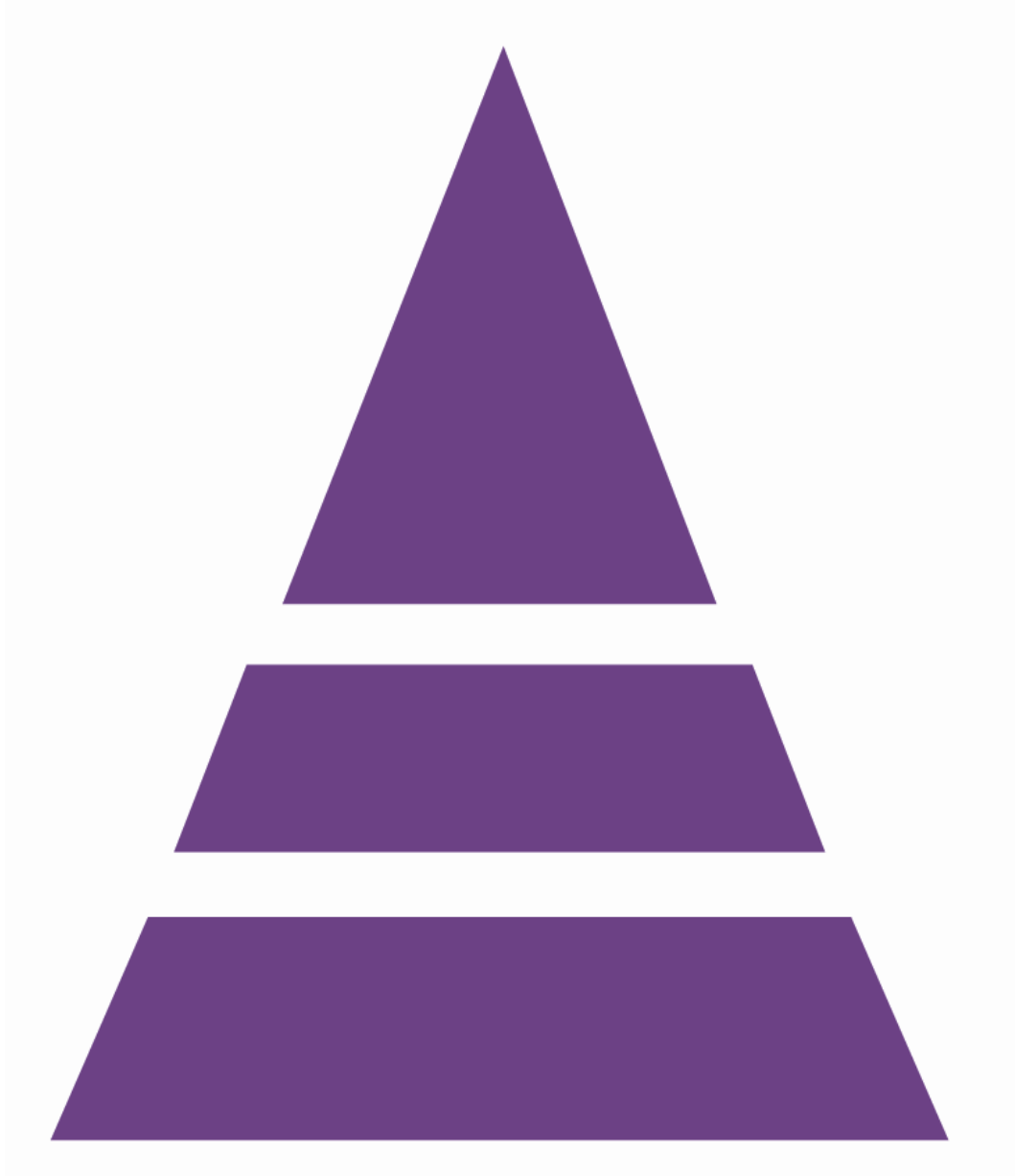


Manifest Procesu Biznesowego!

Opracował Roger Burlton, P.Eng, CMC



© Prawa autorskie BPTrends, LLC. - Opracował Roger Burlton. Niniejszym udziela się zgody na nieograniczone powielanie i rozpowszechnianie tego dokumentu pod następującymi warunkami: (a) Umieszczenia w widocznym miejscu praw autorskich i niniejszej noty prawnej. (b) Zaznaczenia, że zawartość dokumentu jest własnością intelektualną BPTrends, LLC. (c) Żadna z części niniejszego dokumentu, łącznie z tytułem, treścią, prawami autorskimi i niniejszą notą prawną nie może zostać zmieniona, skrócona bądź poszerzona w jakikolwiek sposób. Komercyjne wykorzystanie tego dokumentu, w całości lub częściowo, jest ściśle zabronione.

Dlaczego Manifest Procesu Biznesowego

- Definicja Manifestu: publiczna deklaracja intencji, motywacji lub poglądów – publiczne oświadczenie przewodnich zasad lub zamiaru.
- Inspiracją dla Manifestu Procesów Biznesowych było spostrzeżenie Einsteina, iż „Wszystko powinno być tak proste jak jest to możliwe, ale nie prostsze.”
- Istnieje wiele niejasności dotyczących koncepcji Procesu Biznesowego i jego terminologii.
- Brakuje aktualnych standardów dotyczących fundamentalnych pojęć odnośnie Procesu Biznesowego.
- Zastosowania koncepcji związanych z Procesem Biznesowym stały się zbyt złożone, co uniemożliwia ich łatwe zrozumienie i stosowanie w praktyce.
- Błędy popełniane we wdrożeniach strategii Procesu Biznesowego, architektury procesów, jak również w analizie i projektowaniu Procesu Biznesowego, są rezultatem niezrozumienia pojęć i praktyk dotyczących Procesu Biznesowego.
- Istnieje potrzeba profesjonalnego, używanego w sposób zdyscyplinowany, zintegrowanego i powtarzalnego zestawu praktycznych sposobów postępowania dotyczących Procesu Biznesowego.
- Istnieje potrzeba, aby Procesy Biznesowe były zarządzane jako aktywa organizacji, które mogą być powszechnie rozumiane, współdzielone i wielokrotnie wykorzystywane.
- Bez solidnej, opartej na fundamentalnych zasadach podstawy semantycznej nie może istnieć użyteczny zasób wiedzy o Procesie Biznesowym.

Stosowanie Terminów

Ogólne uwagi

Dziedzina Procesu Biznesowego ciągle ewoluuje, dlatego też większość istniejących definicji słownikowych stosowanych terminów nie odzwierciedla kontekstu Procesu Biznesowego. Z tego powodu, stosujemy najbardziej praktyczne i adekwatne definicje terminów opierając się na ich typowym zastosowaniu w dziedzinie Procesu Biznesowego.

Podstawowe zasady wyrażone w Manifeście Procesu Biznesowego przedstawione są z użyciem jednego z dwóch sposobów:

(1) Zapis definicji oraz (2) Zapis rekomendacji z użyciem słów „musi” lub „powinien” w celu odzwierciedlenia najlepszych praktyk i doświadczeń.

Na pierwszym poziomie grupowania zasad używa się definicji. Na drugim poziomie używa się rekomendacji.

Definicje kluczowych terminów użytych w niniejszym dokumencie.

- **Aktywo:** (*Asset*) materialny lub niematerialny element organizacji posiadający wartość.
 - **Biznes:** (*Business*) organizacja lub grupa organizacji ustanowionych w celu dostarczania produktów, informacji lub usług.
 - **Działanie:** (*Activity*) coś, co zostało wykonane. Termin „działanie” reprezentować będzie dowolny proces. Termin ten może być użyty na każdym poziomie szczegółowości procesu.
 - **Interesariusz:** (*Stakeholder*) osoba, grupa osób, organizacja albo inny odpowiednik podmiotu, który wywiera wpływ, lub na którego może wywierać wpływ, jedno lub wiele działań Procesu Biznesowego organizacji.
 - **Klient:** (*Customer*) interesariusz, który otrzymuje bezpośredni produkt, informacje lub usługę od organizacji lub jednego z jej Procesów Biznesowych.
 - **Model Procesu Biznesowego:** (*Business Process Model*) podstawowa, abstrakcyjna struktura i organizacja Procesu Biznesowego lub grupy Procesów Biznesowych, opisana przez elementy składowe, ich wzajemne powiązania oraz relacje z otoczeniem, w którym funkcjonują.
UWAGA: Poszczególne elementy modelu biznesowego nie stanowią Modelu Procesu Biznesowego.
 - **Organizacja:** (*Organization*) podmiot lub grupa osób realizująca wspólne cele, sprawująca kontrolę nad rezultatami własnej działalności oraz posiadająca granicę określającą jej odrębność od otoczenia. Dla celów Manifestu Procesu Biznesowego, termin Organizacja obejmuje wszystkie zdefiniowane organizacje uczestniczące w Procesie Biznesowym.
 - **Praca:** (*Work*) fizyczny, umysłowy lub zautomatyzowany wysiłek niezbędny dla wytworzenia wyniku.
 - **Rezultat:** (*Result*) patrz wynik.
 - **Wynik:** (*Outcome*) wartość wytwarzana przez Proces Biznesowy.
 - **Zasada:** (*Principle*) całościowe i fundamentalne prawo, doktryna lub założenie.
 - **Zasób:** (*Resource*) osoba, jednostka organizacyjna, obiekt, element wyposażenia lub technologia zaangażowana w realizację Procesu Biznesowego.
 - **Zdarzenie biznesowe:** (*Business Event*) Wystąpienie w danym momencie istotnego dla organizacji zdarzenia, włączając w to zdarzenia typu: (a) decyzja, (b) zdarzenie czasowe, które występuje w ustalonym uprzednio punkcie czasu, (c) zdarzenie warunkowe, które wskazuje, że ustalona uprzednio wielkość lub wartość graniczna została osiągnięta lub wstępnie zdefiniowane warunki zostały spełnione.
 - **Zdolność:** (*Capability*) potencjał, trwała umiejętność i możliwość organizacji lub Procesu Biznesowego do osiągnięcia pożądanego wyniku.
-

Założenia przyjęte w Manifeście Procesu Biznesowego

To jest Manifest Procesu Biznesowego, nie jest to natomiast metodyka Zarządzania Procesami Biznesowymi.

Manifest powinien:

- być ściśle skoncentrowany na kwestiach dotyczących Procesu Biznesowego,
- być możliwy do zastosowania w każdej metodyce Zarządzania Procesami Biznesowymi,
- nie być ograniczonym do lub nie być pochodną żadnej metodyki Zarządzania Procesami Biznesowymi,
- używać dobrze zdefiniowanych terminów i opisów,
- być wolnym od żargonu i szumu informacyjnego,
- być krótki i zwięzły, poprzez konsolidowanie koncepcji do najbardziej podstawowej zasady jaka może być zdefiniowana,
- być oparty na ścisłych podstawach i praktycznych doświadczeniach,
- zapewniać, że każda zasada dotyczy pojedynczego pojęcia,
- posiadać zastosowanie jako samodzielny zbiór zasad niezależny od kontekstu, jak również być możliwy do zastosowania w kontekście wszystkich innych ustanowionych zasad,
- być pozbawiony przymiotników lub przysłówków modyfikujących znaczenie, takich jak: skutecznie, spójnie i niezawodnie, które nadmiernie ograniczają znaczenie zasad. Określenia te niosą ze sobą ocenę, nie powinny więc być częścią zasady. Proces Biznesowy może działać źle, ale nadal jest Procesem Biznesowym,
- być sformułowany tak, aby był możliwy do zastosowania w praktyce,
- być sformułowany w sposób pozwalający na łatwą ocenę zgodności z zawartymi w nim zasadami.

Zakres Manifestu Procesu Biznesowego

Manifest obejmuje:

- zasady i definicje dotyczące Procesu Biznesowego,
- powiązanie celów organizacji z Procesami Biznesowymi,
- określenie czym są, a czym nie są Procesy Biznesowe,
- relacje pomiędzy Procesami Biznesowymi a innymi, powiązanymi z procesami obszarami tematycznymi.

Manifest nie obejmuje:

- konkretnych notacji modelowania Procesu Biznesowego,
 - konkretnych metodyk i technik dotyczących Procesu Biznesowego,
 - konkretnych technologii służących do modelowania lub realizacji Procesu Biznesowego,
 - specyficznych ról organizacyjnych i zakresów ich odpowiedzialności, w zakresie stanowienia i egzekwowania zasad zarządzania Procesami Biznesowymi oraz bieżącego zarządzania nimi,
 - zasad dotyczących innych obszarów tematycznych, z wyjątkiem tych, które dotyczą ich oddziaływań na Proces Biznesowy lub powiązanych z Procesem Biznesowym.
-

Fundamentalne Zasady

Praktyczna definicja Procesu Biznesowego:

Procesy Biznesowe organizacji w wyraźny sposób opisują pracę realizowaną z udziałem wszystkich zasobów zaangażowanych w tworzenie wyników posiadających wartość dla klientów i innych interesariuszy.

- **O pracy:** Proces Biznesowy opisuje pracę wykonywaną w organizacji.
 - Praca wykonywana w Procesie Biznesowym przekształca fizyczne i informacyjne wejścia w wyjścia.
 - Proces Biznesowy składa się z zestawu działań, z których każde może posiadać swój własny zestaw działań.
 - Kompletny zestaw Procesów Biznesowych organizacji opisuje całość prac podejmowanych przez tę organizację.
 - Proces Biznesowy może składać się z wysoce ustrukturyzowanych i powtarzalnych działań lub być luźno ustrukturyzowany i charakteryzować się dużą zmiennością.
 - **O wytwarzaniu wartości:** Proces Biznesowy tworzy wartość dla klientów i innych interesariuszy tego procesu.
 - Proces Biznesowy powinien tworzyć mierzalną wartość dla klientów i innych interesariuszy, poprzez dostarczanie wyników zaspokajających ich szczególne potrzeby i oczekiwania.
 - Wartość tworzona przez Proces Biznesowy powinna być mierzona przez jeden lub więcej wskaźników i/lub mierników.
 - Wskaźniki i mierniki każdego działania będącego częścią Procesu Biznesowego muszą być powiązane ze wskaźnikami i miernikami Procesu Biznesowego.
 - Proces Biznesowy powinien być mierzony w stałych punktach, w celu oceny jego skuteczności oraz zidentyfikowania możliwości jego poprawy.
 - Wskaźniki i mierniki Procesu Biznesowego powinny być mierzalne i porównywalne w czasie, jak również we wszystkich miejscach, w których proces jest realizowany.
 - **O zasobach:** Proces Biznesowy jest realizowany poprzez kombinację różnorodnych zasobów w różnych organizacjach lub jednostkach organizacyjnych.
 - Proces Biznesowy powinien być wykonywany przez zasoby ludzkie posiadające umiejętności niezbędne do realizacji powierzonej im pracy.
 - Proces Biznesowy powinien być wykonywany przez zasoby technologii informacyjnych, posiadające zdolność realizacji technologicznych aspektów pracy.
 - Proces Biznesowy powinien być wykonywany z wykorzystaniem obiektów i ich wyposażenia, które wspierają fizyczne aspekty pracy.
 - Zasoby ludzkie zaangażowane w wykonywanie Procesu Biznesowego powinny mieć dostęp do praktycznej wiedzy, niezbędnej dla osiągnięcia optymalnego poziomu realizacji zadań.
 - Wszystkie zasoby wykorzystywane przy wykonywaniu Procesu Biznesowego powinny mieć jasno zdefiniowane zadania, role i odpowiedzialności.
-

- **O kontekście:** Proces Biznesowy istnieje w określonym kontekście biznesowym.
 - Proces Biznesowy powinien być zdefiniowany w ściśle określonych granicach organizacji lub grupy organizacji.
 - Proces Biznesowy dostarcza wyjścia zewnętrznym klientom i interesariuszom oraz innym Procesom Biznesowym organizacji i otrzymuje wejścia od tychże.
 - Proces Biznesowy rozpoczyna się, gdy nastąpi jedno lub więcej zdarzeń aktywujących jego rozpoczęcie.
 - Proces Biznesowy kończy się, gdy osiągnięty jest zamierzony rezultat lub gdy podjęta jest decyzja o jego przerwaniu i rezygnacji z osiągnięcia zamierzonego rezultatu.
 - **O motywacji:** Cele Procesu Biznesowego wspierają osiągnięcie strategicznych, taktycznych i operatywnych celów organizacji.
 - Proces Biznesowy powinien być sterowany, formalnie bądź nieformalnie, przez misję, wizję, strategiczne cele organizacji i ich cele pochodne.
 - Proces Biznesowy powinien być sterowany przez fundamentalne zasady i wartości organizacji.
 - Proces Biznesowy powinien wykorzystywać wytyczne i reguły biznesowe do podejmowania decyzji biznesowych.
 - Zachęty i bodźce motywacyjne zasobów ludzkich powiązanych z Procesem Biznesowym powinny wzmacniać osiągnięcie pożądaných rezultatów tego procesu.
 - Wszystkie Procesy Biznesowe powinny być wspierane przez kulturę organizacyjną, w której są realizowane.
 - **O nazwach:** Idealna nazwa Procesu Biznesowego jest jednoznaczna, konsekwentnie stosowana oraz zrozumiała i przyjazna dla organizacji.
 - Proces Biznesowy powinien mieć jedną i tylko jedną nazwę.
 - Nazwa Procesu Biznesowego powinna odzwierciedlać wykonywane w nim działania i nie powinna być sformułowana z użyciem strony biernej.
 - Nazwa Procesu Biznesowego powinna jednoznacznie wskazywać na jego zamierzony rezultat biznesowy.
 - Nazwa Procesu Biznesowego powinna być jednoznacznie i spójnie rozumiana przez zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy organizacji.
 - Należy stosować jednolitą składnię do konstruowania nazw wszystkich Procesów Biznesowych oraz działań na wszystkich poziomach ich dekompozycji.
 - Nazwa Procesu Biznesowego nie powinna wskazywać gdzie proces jest wykonywany, kto lub co bierze w nim udział oraz jak jest wykonywany.
-

- **O modelach:** Model Procesu Biznesowego umożliwia wykorzystanie wielu różnych perspektyw, diagramów i notacji.
 - Model Procesu Biznesowego zawiera wszystkie informacje niezbędne do opisanego Procesu oraz otoczenia, w którym jest realizowany.
 - Diagram Procesu Biznesowego dostarcza informacji o modelu Procesu Biznesowego istotnych z punktu widzenia danej grupy użytkowników.
 - Notacja jest zestawem symboli i zasad konstruowania diagramów Procesu, stosowanych do wizualizacji i przekazywania informacji z określonej perspektywy modelu Procesu Biznesowego. Notacja nie jest modelem Procesu Biznesowego.
 - Użytkownicy pracujący z modelem lub wdrażający wybrane aspekty modelu, powinni mieć możliwość oglądania diagramu Procesu w notacji, która jest odpowiednia dla ich własnych potrzeb.
 - Wszystkie Procesy Biznesowe i wchodzące w ich skład działania powinny być opisane z użyciem wspólnego wzorca na każdym poziomie dekompozycji.
 - **O unikalności:** Proces Biznesowy jest unikalnym aktywem organizacji, który wykorzystuje inne aktywa organizacji.
 - Inne aktywa organizacji posiadają cechy wyraźnie odróżniające te aktywa od Procesów Biznesowych.
 - Zdarzenia biznesowe inicjują lub kończą Proces Biznesowy i jego działania.
 - Wytyczne i reguły biznesowe stanowią ograniczenia dla Procesu Biznesowego.
 - Zasoby ludzkie, technologie i fizyczne aktywa umożliwiają realizację Procesu Biznesowego.
 - Organizacja nie powinna mieć więcej niż jeden zestaw Procesów Biznesowych. Wszystkie modele Procesów organizacji powinny być zintegrowane w jeden zestaw Procesów Biznesowych.
-

Podziękowania

Niniejszy Manifest jest wynikiem ponad 20 lat moich doświadczeń zawodowych, jako konsultanta Procesów Biznesowych oraz doświadczeń moich przyjaciół i kolegów, którzy pracują jako naukowcy, konsultanci i praktycy zarządzania procesami biznesowymi.

Od dawna uważam, że z jednolitej interpretacji zasad i wspólnego rozumienia fundamentalnych podstaw Procesu Biznesowego mogą skorzystać wszyscy, zajmujący się dziedziną zarządzania procesami biznesowymi. Manifest Procesu Biznesowego jest owocem ofiarnej pracy i pasji, podzielanej przez wielu, którzy na przestrzeni wielu lat wnieśli swój wkład i uwagi do kolejnych roboczych wersji tego dokumentu. Do osób, którym pragnę wyrazić szczególne podziękowania należą: 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 Sabeau, Alana Schock, Leon Stucki, Dennis Seiji Taquemori, James Taylor, John Tesmer, Roger Tregear, Andrew Warner, David Wright i John Zachman.

Dziękujemy Adrianie Dębskiej-Gil, Joannie Woźniakowskiej, Grzegorzowi B. Gruchmanowi, oraz Jarosławowi Kownackiemu, za przetłumaczenie Manifestu na język polski.

Roger Burlton
Chairman, Board of Advisors, BPTrends

**Manifest Procesów Biznesowych znaleźć można pod adresem
BPTrends.com**



Manifest Procesów Biznesowych jest dostępny w różnych wersjach językowych. Aby obejrzeć i pobrać ten dokument w wybranym języku, użyj adresu <http://www.bptrends.com/bpmmanifesto.cfm>