

Spis treści

Wstęp	11
Rozdział 1. Proces	13
1.1. Składowe opisu procesu	15
1.2. Elementy określające proces	16
Rozdział 2. Notacja BPMN	19
2.1. Rodzaje zadań	22
2.2. Rozgałęzianie procesu	23
2.2.1. Bramka ALBO (XOR)	23
2.2.2. Bramka LUB (OR)	25
2.2.3. Bramka I (AND)	25
2.2.4. Bramka złożona (COMPLEX)	27
2.3. Symbole zdarzeń	27
2.3.1. Grubość i rodzaj obramowania okręgu, czyli symbole zdarzeń	27
2.3.2. Styl linii obramowania okręgu, czyli zdarzenia przerywające i nieprzerywające	37
2.3.3. Ikona wewnątrz symbolu, czyli oznaczenie czynności	40
2.3.4. Rodzaj ikony (zdarzenie przyjęcia/zdarzenie wysłania)	40
2.4. Łączenie gałęzi procesu	47
2.4.1. Bramka łącząca ALBO (XOR)	47
2.4.2. Bramka łącząca I (AND)	47
2.4.3. Bramka łącząca LUB (OR)	49
2.4.4. Bramka łącząca złożona (COMPLEX)	49
2.4.5. Łączenie bez bramek	53
2.5. Określanie uczestników procesu	54
2.5.1. Przykład opisu	54
2.5.2. Dlaczego warto opisywać proces za pomocą ról, a nie nazwisk?	55

2.6.	Reprezentacja interakcji z podmiotami zewnętrznymi	59
2.6.1.	<i>Baseny</i>	59
2.6.2.	<i>Procesy prywatne i publiczne</i>	59
2.6.3.	<i>Kolaboracja i konwersacja</i>	61
2.6.4.	<i>Podmioty wieloinstancyjne</i>	66
2.7.	Podprocesy	68
2.7.1.	<i>Podprocesy osadzone</i>	68
2.7.2.	<i>Podprocesy zdarzeniowe</i>	73
2.7.3.	<i>Podprocesy niesekwencyjne (doraźne)</i>	75
2.7.4.	<i>Podproces Pętla</i>	77
2.7.5.	<i>Podprocesy wieloinstancyjne</i>	77
2.8.	Pomocnicze elementy notacji	86
2.8.1.	<i>Obiekty obrazujące dane</i>	86
2.8.2.	<i>Grupy</i>	91
2.8.3.	<i>Symbole prywatne</i>	91
2.8.4.	<i>Adnotacje</i>	92
2.9.	Choreografie	94
2.9.1.	<i>Podstawowe pojęcia</i>	94
2.9.2.	<i>Choreografia złożona</i>	96
2.9.3.	<i>Użycie symboli zwielokrotniających</i>	97
2.9.4.	<i>Przykład zastosowania</i>	97
2.9.5.	<i>Sekwencje poprawne i niepoprawne</i>	98
2.9.6.	<i>Użycie bramek w diagramach choreografii</i>	101
2.9.7.	<i>Zdarzenia w choreografiach</i>	109
2.9.8.	<i>Wykorzystanie choreografii w diagramie kolaboracji (współpracy)</i>	110
2.9.9.	<i>Posługiwanie się globalną choreografią lub globalnym zadaniem choreografii</i>	110
2.10.	Dla porządku — podsumowanie	110
3.	Pozostałe notacje	115
3.1.	UML	116
3.1.1.	<i>Diagram czynności</i>	116
3.1.2.	<i>Diagram stanów</i>	122
3.1.3.	<i>Interakcje po raz pierwszy, czyli diagram sekwencji (przebiegu)</i>	124
3.1.4.	<i>Interakcje po raz drugi, czyli diagram komunikacji</i>	129
3.1.5.	<i>Interakcje po raz trzeci, czyli diagram czasowy</i>	130
3.1.6.	<i>Interakcje po raz czwarty, czyli diagram przeglądu interakcji</i>	131
3.1.7.	<i>Diagram przypadków użycia</i>	132
3.2.	RAD	138
3.3.	Przypadki użycia	139
3.4.	Flowchart	144

3.5. Diagram przepływu danych (DFD)	147
3.6. Diagram stanów	149
3.7. Diagramy książki jakości	151
3.8. Service blueprint	152
3.9. Nierysunkowe metody zapisu	153
3.9.1. Macierz RACI	155
3.9.2. Macierz SIPOC	155

Rozdział 4. Tworzenie opisu procesu	157
4.1. Identyfikacja procesów	157
4.1.1. Analiza dokumentacji biznesowej	157
4.1.2. Kwestionariusze	157
4.1.3. Wywiad	159
4.1.4. User stories	159
4.1.5. Warsztaty	160
4.1.6. Obserwacja (autorejestracja bądź śledzenie)	161
4.1.7. Praktyka (terminowanie)	162
4.1.8. Metoda trawnika — dekretacja	162
4.1.9. Przedstawiciel klienta	162
4.1.10. Prototypowanie	163
4.1.11. Podsumowanie	164
4.2. Sporządzenie opisu procesu	166
4.2.1. Metryka dokumentu	166
4.2.2. Wstęp	166
4.2.3. Opis procesu „as is”	167
4.2.4. Opis procesu „to be”	177
4.2.5. Zdefiniowanie procesu to dopiero początek	181
4.3. Sporządzanie schematu procesu na podstawie diagramu struktury produktów	182

Rozdział 5. Rodzaje obiegu	191
5.1. Podział ze względu na sposób definiowania ścieżki obiegu	191
5.1.1. Dekretacja	191
5.1.2. Sekwencje zdarzeń — już nie dekretacja, jeszcze nie workflow	193
5.1.3. Obieg typu workflow	199
5.1.4. Obieg stanowy	202
5.1.5. Obieg definiowany za pomocą silnika reguł	204
5.2. Podział procesów ze względu na medium obiegu	207

Rozdział 6. Najczęstsze błędy	209
6.1. Błąd typu „Przetwarzanie gniazdowe”	209
6.2. Błąd typu „Szybka pętla”	210

6.3. Błąd typu „Bezkrasna pętla”	213
6.3.1. Schemat z wykorzystaniem zdarzenia pośredniego	214
6.3.2. Schemat z rozszerzoną pętlą	215
6.4. Gdy „tak” spotyka się z „nie”, czyli błąd zbędnej decyzji	216
6.5. Drobne błędy notacyjne	219
6.5.1. Cancel zamiast znaku uniwersalnego	219
6.5.2. Oczekiwanie na zdarzenie Cancel	219
6.5.3. Nieprawidłowe warunki bramki ALBO (XOR)	220
6.5.4. Nieszkodliwe błędy	222
6.5.5. Błąd czy nie błąd?	222
Rozdział 7. Typowe zagadnienia	225
7.1. Kanały komunikacji systemu kancelaryjnego z otoczeniem	225
7.2. Wpływ dokumentu papierowego	225
7.2.1. Przypadek trywialny	225
7.2.2. Przypadek trywialny z połączeniem kancelarii z archiwum	229
7.2.3. Rozwiązanie ze skanerem masowym i rozproszonym opisem dokumentu	230
7.2.4. Rozwiązanie z kodem kreskowym	234
7.2.5. Rozwiązanie z kodem kreskowym i archiwizacją w kartonach	235
7.2.6. Rozwiązanie z rejestracją przesyłek	236
7.2.7. Przesyłki rejestrowane	239
7.3. Wpływ dokumentu uzupełniającego sprawę	240
7.3.1. Kojarzenie na podstawie numeru sprawy	242
7.3.2. Kojarzenie ręczne	242
7.4. Wpływ dokumentu papierowego uzupełniającego przepływ elektroniczny	243
7.4.1. Wersja procesu bez automatyzacji	244
7.4.2. Wersja z wykorzystaniem kodu kreskowego	245
7.4.3. Wersja z kodem dwuwymiarowym	248
7.5. Wysyłka dokumentu papierowego	252
7.5.1. Wysyłka jednego dokumentu w jednej kopercie	252
7.5.2. Kilka dokumentów w jednej przesyłce	254
7.6. Jeszcze o przyjmowaniu dokumentów	261
Rozdział 8. Niektóre zagadnienia optymalizacyjne	263
8.1. Kształtowanie przebiegu procesu w zależności od priorytetów	263
8.1.1. Topologia minimalizująca czas trwania procesu	263
8.1.2. Topologia minimalizująca korespondencję	265
8.1.3. Topologia minimalizująca nakład pracy	265

8.2. Metoda ścieżki krytycznej w wydaniu BPM	266
8.2.1. Czym jest ścieżka krytyczna i dlaczego jej wyznaczenie jest tak ważne?	267
8.2.2. Wyznaczanie ścieżki krytycznej	267
8.3. Pobieranie zadań przez wykonawców ze wspólnej puli	272
8.4. Przydział wykonawców do zadań przy przetwarzaniu masowym	274
8.5. Priorytetyzacja	279
8.5.1. [Ważność sprawy]	281
8.5.2. [Liczba dni zapasu]	281
8.6. Zjawisko wąskiego gardła	282
8.7. Doskonalenie procesów	284
Rozdział 9. Testowanie procesów	287
9.1. Najprościej	287
9.1.1. Opis systemu przy użyciu diagramu stanów	287
9.1.2. Co to wszystko ma wspólnego z testami?	289
9.1.3. Dla ciekawskich, czyli dlaczego zamieszczone diagramy nazwałem stanami uproszczonymi?	290
9.2. Nieco trudniejszy przykład	292
9.3. Definiowanie kompletnego testu za pomocą schematu BPMN	296
9.3.1. Opis rozważanego procesu	296
9.3.2. Etap 1. Porządkowanie schematu	297
9.3.3. Etap 2. Jawne wprowadzenie działań wyzwalanych zdarzeniami ...	300
9.3.4. Etap 3. Wprowadzenie na schemat wyjść niejawnych	303
9.3.5. Etap 4. Zaznaczenie literami kroków, w których następuje rozgałęzienie	306
9.3.6. Etap 5. Zaznaczenie działań wewnętrznych w krokach	308
9.3.7. Etap 6. Opisanie kryteriów powodzenia dla zdarzeń wewnętrznych	310
9.3.8. Etap 7. Specyfikacja rozgałęzień	311
9.3.9. Etap 8. Sporządzenie szkieletu tablicy kontrolnej	311
9.3.10. Etap 9. Definiowanie przebiegów testowych	314
9.3.11. Etap 10. Sporządzenie formularza testów	328
9.4. Przeprowadzanie testów	333
Rozdział 10. Pomiary	335
10.1. Po co definiować wskaźniki?	335
10.2. Cechy dobrego wskaźnika	336
10.2.1. Cechy techniczne	336
10.2.2. Merytoryczne cechy wskaźników	337
10.3. Wpływ pomiarów na proces	340

10.4. Proces definiowania wskaźników	340
10.5. Rodzaje mierników	340
10.6. Mierniki niezmiennie (z założenia)	343
10.7. Aspekt ludzki	343

Rozdział 11. Na koniec: trochę ideologii, czyli o procesach w ogóle 345

11.1. Procesowa struktura przedsiębiorstwa i jej skutki, czyli po co w ogóle wdrażać procesy biznesowe	346
11.1.1. <i>Podejście departamentowe a podejście procesowe</i>	347
11.1.2. <i>Firma zorientowana procesowo</i>	352
11.1.3. <i>IT — integracja istniejących w firmie systemów informatycznych</i>	356
11.1.4. <i>Wymuszanie stosowania procedur jakości</i>	358
11.1.5. <i>Korzyści na poziomie stanowiska pracy</i>	359
11.2. Model dojrzałości procesowej organizacji CMMI	359
11.3. Zmiany, zmiany, zmiany...	360

Dodatek A 363

A.1. Rozdzielczości skanerów potrzebne do skanowania lub skutecznego fotografowania dokumentów	363
A.2. Zestaw symboli BPMN	364
A.3. Wybrane symbole UML	365
A.4. Wybrane symbole UML	366
A.5. Wybrane symbole RAD	366
A.6. Wybrane symbole flowchart	367
A.7. Wybrane symbole stosowane w księgach jakości	368
A.8. Inne symbole spotykane na diagramach procesów	369

Dodatek B Zalecana lektura 371