

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

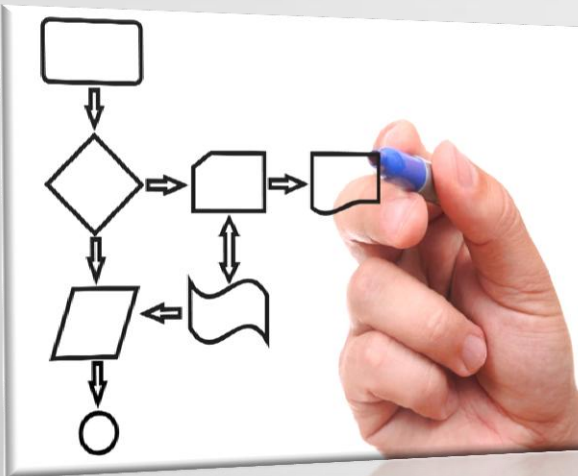
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شرکت کیفیت گستر آراد سهند

مستندسازی فرایند

وحیده صادقی
دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی و
درمانی



اهداف دوره



انتظار می‌رود شرکت‌کنندگان در پایان دوره بتوانند:

- با مفاهیم و اصطلاحات مدیریت فرایند آشنا باشند.
- فرایندهای مجموعه خود را شناسایی کرده و فهرست نمایند.
- فرایندهای مجموعه خود را ترسیم نموده و مستند نمایند.
- فرایندهای مجموعه خود را تحلیل نموده و نقاط قابل ارتقا را تعیین نمایند.



مشخصات سفر تعالی

✓ فضای سفر:

✓ هزاره سوم

✓ مقصد (هدف):

✓ موفقیت دراز مدت

✓ سوخت سفر:

✓ باور مدیران

✓ مشارکت کارکنان

✓ وسیله سفر:

✓ مدیریت فرایند



فلسفه پیدایش فرآیندگرایی (چرایی فرایند)

- دگرگونی فعالیت ها، کسب و کار و تغییر در همه حوزه ها
- پیشرفت روز افزون تکنولوژی
- تغییر نگرش به مشتری (گستره انتظارات سفارشی)
- رقابت (جهانی، پیدایش کارآفرین)
- نگرش نوین به انسانها، نیروی انسانی
- محدودیت منابع



نگاه فرایندی

- تمامی آنچه که در واحدها و سازمانها رخ می‌دهد در قالب فرایندهای کاری است.



- مجموعه فرایندها که سازمان را به سمت تحقق اهداف سازمانی هدایت می‌کند سیستم را تشکیل می‌دهد.

- نگاه سیستمیک و بطور دقیق تر نگاه فرایندی بستر مناسبی برای شناخت فرایندها و شناخت سیستمی است که برای پاسخ به نیازها و انتظارات مشتریها شکل گرفته است.



نگاه فرایندی

- تمامی فرایندهای **ارتقا**، از فرایندها شروع می‌شود و هر فرایندی بستر طبیعی و ایده‌آلی برای ارتقا و بهبود سیستم‌های کاری است.
- شناخت **فرایندهای جاری سازمان** و انتخاب فرایندها برای بهبود، نقطه آغازین ارتقای فرایندها می‌باشد.
- برای کسب آگاهی درباره فرایندها و شناخت دقیق‌تر ابعاد، فعالیت‌ها، مشتری‌ها و صاحبان فرایندها، ابتدا باید فرایند **مستند** شده و گام‌های آن به همان شکلی که در حال وقوع است توسط صاحبان فرایندها مکتوب گردد.



تعریف فرآیند

process

• فرایند

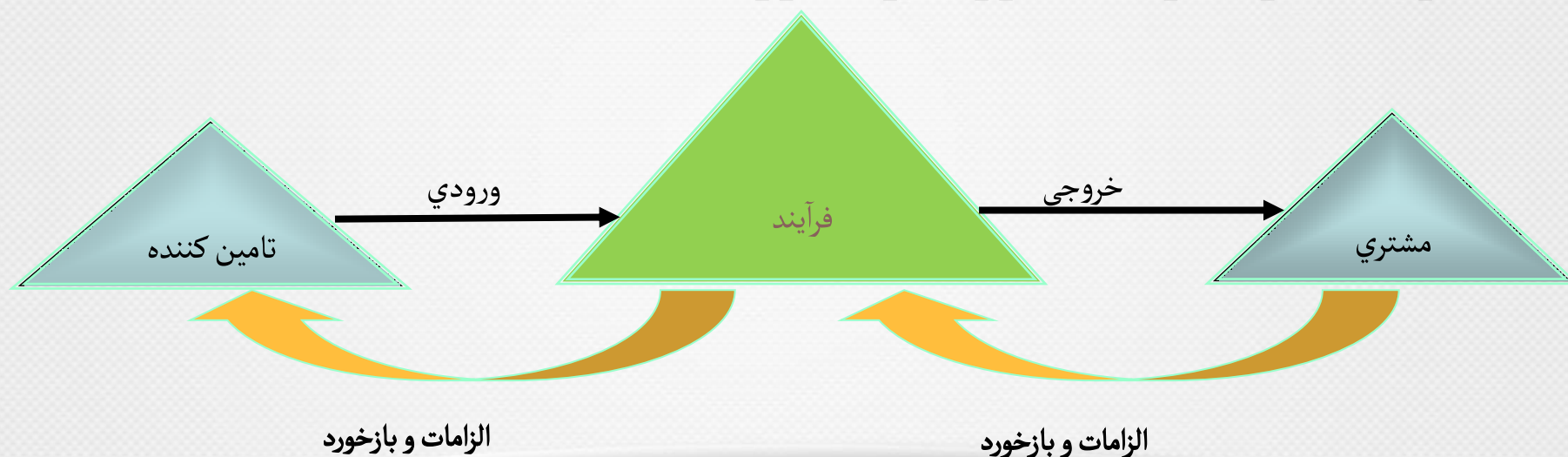
مجموعه گامهای تعریف شده‌ای است که برای رسیدن به یک **هدف مشخص** برداشته می‌شوند.

مجموعه **فعالیت‌هایی** که یک یا چند درون‌داد را به برون‌داد تبدیل کرده و برای مشتری‌ها ایجاد ارزش می‌کند.

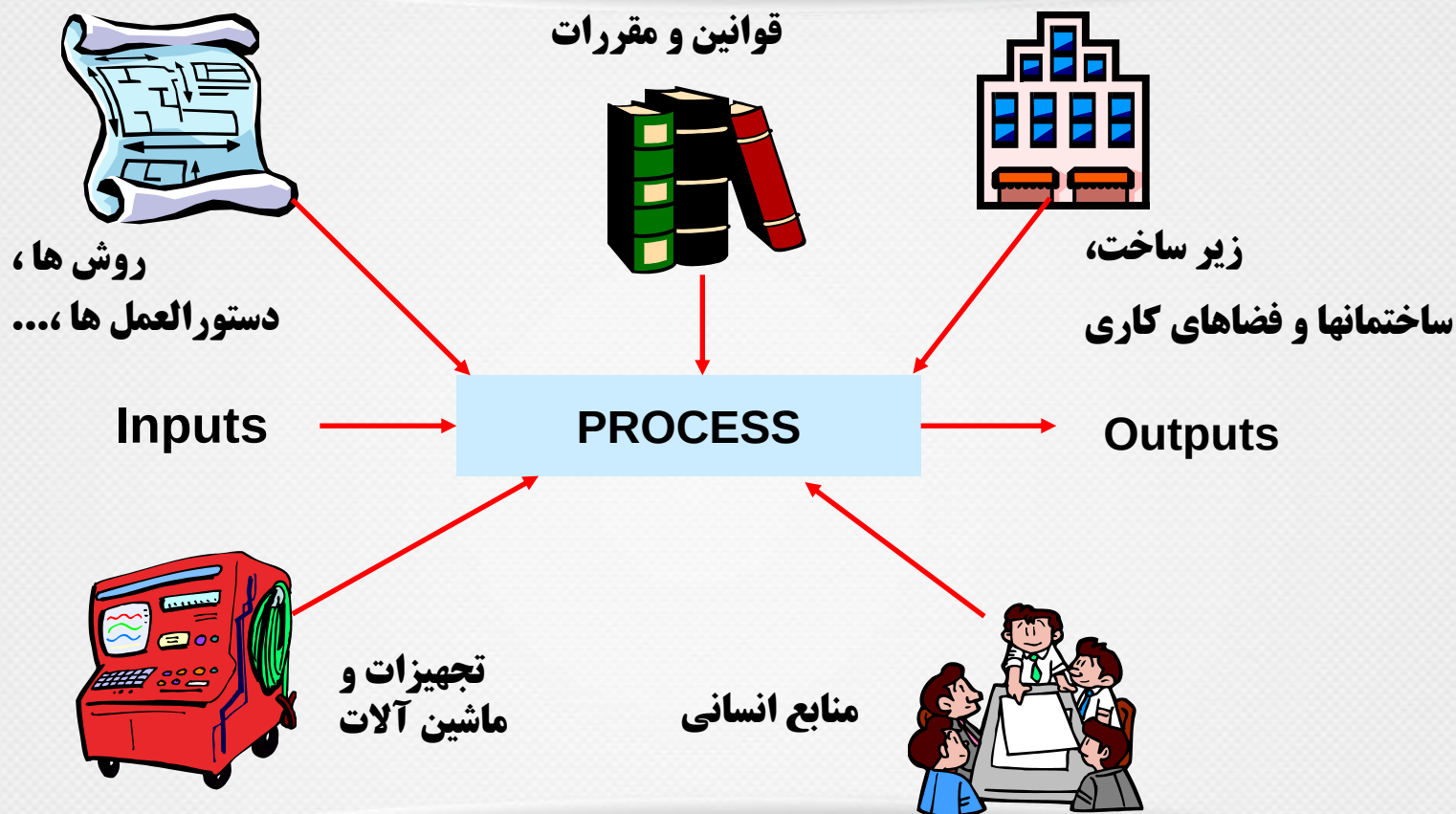


تعریف فرآیند

مجموعه‌ای از فعالیتهای مرتبط به هم یا متعامل که دروندادها را به بروندادها تبدیل می‌کند.
فرآیند زنجیره‌ای از فعالیتهای با ارزش افزوده است که محصول و یا خدماتی را تحویل مشتری فرایند (بیرونی و یا درونی) می‌دهد.

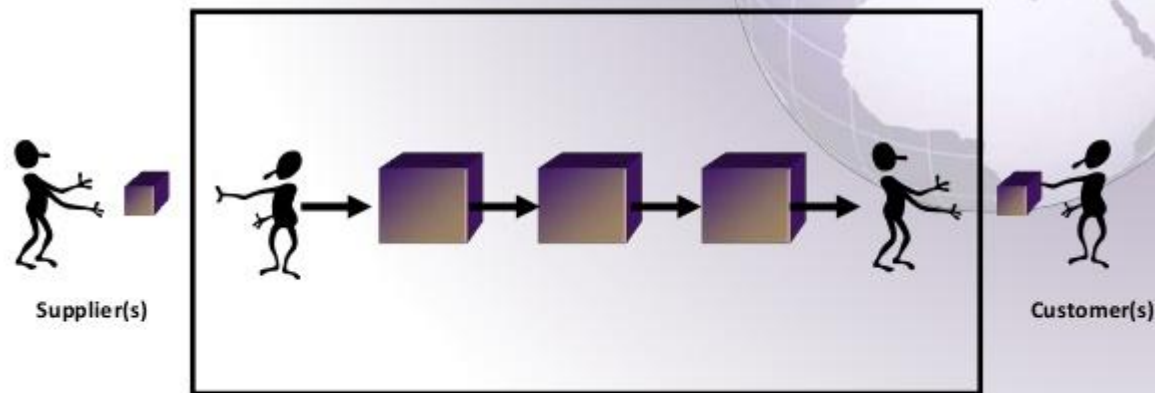


اجزای فرایند



What is a Business Process?

A process is a systematic series of actions directed to the achievement of a goal.



The Business Process

انواع فرایندها

در هر سازمان سه نوع فرایند وجود دارد:



▪ فرایند اصلی یا خدمت

▪ فرایند پشتیبان

▪ فرایند مدیریت

فرایند اصلی یا خدمت

- فرایندی است که فلسفه وجودی واحد مربوطه را تشکیل داده و در ارتباط مستقیم با مشتری نهایی قرار دارد.



فرایند پشتیبان

- فرایندی است که بطور غیرمستقیم و با تامین منابع مورد نیاز فرایندهای اصلی در جهت تامین نیازها و انتظارات مشتریهای نهایی عمل می کند.



فرایند مدیریت

- فرایندی است که هدایت و رهبری فرایندهای خدمت و پشتیبان را بعهده دارد.



انواع فرایندها

- فرایندهای خدمت، پشتیبان و مدیریت سازمان شما کدامند؟



مشتری

- شخص یا واحدی است که کالا یا خدمتی را از یک شخص، یک مغازه و یا یک سازمان دریافت می کند.

○ مشتری های داخلی

○ مشتری های خارجی



مشتری

قانون مشتری

مشتری همیشه به دنبال بهترین و بیشترین است با پایینترین قیمت ممکن.

قانون رضایت مشتری

در تجارت هر کسی مشغول حفظ رضایت مشتری است و همیشه حق با مشتری است.

مشغولیت ذهنی تاجران موفق ارائه خدمات بهتر به مشتری است.



اصول راهنما در مجموعه های استاندارد ISO9000 سازمان استاندارد جهانی

International Organization FOR standardization

- آنچه را انجام می دهید، بیان کنید؛
- آنچه را می گوئید، انجام دهید؛
- آنچه را که انجام شده است، ثبت کنید.



ضرورت موضوع (الزامات قانونی)

- توجه به بهبود سیستم ها و روشها با ۷۵ امتیاز به عنوان یکی از شاخص های ارزیابی در ابعاد عمومی نظام ارزیابی عملکرد
 1. تشکیل کارگروه تخصصی سیستم ها و روشها
 2. روشهای اختصاصی (احصاء، مستند سازی و اصلاح و بازنگری)
 3. روشهای مشترک (احصاء، مستند سازی و اصلاح و بازنگری)
- با استقرار مدیریت فرایند بخشی از اهداف مورد نظر در استقرار مدیریت کیفیت جامع نیز محقق می گردد
- تاکید بر سیستم ها و روشها به عنوان یکی از هفت برنامه تحول اداری



مدیریت فرایند

- گام اول: تعیین و شناسایی روشها و فرایندهای انجام کار
- گام دوم: مستندسازی روشها و فرایندهای انجام کار
- گام سوم: اصلاح و بهبود روشها و فرایندهای انجام کار



اهداف مدیریت فرایند

- ایجاد وحدت رویه و ساختاری واحد جهت مستندسازی و مدل سازی فرایندهای اصلی و کلیدی دانشگاه
- کاهش هزینه های دانشگاه از طریق حذف فعالیت ها یا ضوابط زائد و غیر کارآمد و تسهیل و تسریع امور
- بهبود کیفیت و ارتقای ارائه خدمات به ذی نفعان
- به وجود آمدن نگرش فرآیندی، مشتری گرایی و کلان نگرایی در لایه های مختلف دانشگاه
- ایجاد فرهنگ، روحیه و تجربه کار تیمی و تصمیم گیری گروهی
- فرآیندسازی و ایجاد بستر لازم برای سنجش عملکرد افراد، گروه ها، بخش ها، و واحدهای سازمان
- زمینه سازی مناسب برای شناخت وضع موجود سایر پروژه های مورد نظر برای اجرا در دانشگاه نظیر: سیستم مدیریت کیفیت، شش سیگما، TQM و EFQM و...



تمثیلی جالب از نگرش فرایند گرایی

- نقل می کنند روزی سه نفر بنا مشغول کار دیوار چینی بودند از اولین بنا پرسیدند چه کار میکنی ؟ او پاسخ داد "من دارم آجرها را روی هم می گذارم و بین آنها ملات می ریزم". از دومین بنا نیز همین سؤال را کردند او جواب داد "من دارم دیوار درست می کنم" سومین بنا در مقابل این سؤال گفت "ما داریم مدرسه ای می سازیم که فرزندان ما بتوانند در آن آموزش ببینند و آینده خوبی برای کشورمان تامین کنند"
- این مثال تصویر گویایی از نگرش فرایندگرا را عرضه می کند. واقعیت این است که هر سه بنا در این مثال ، کار واحدی را انجام می دادند. بناهای اول و دوم پیوندی بین فعالیت های خود و فعالیت های قبل و بعد از آن برقرار نمی ساختند ، اما بنای سوم نه تنها می توانست بین این فعالیت ها توالی و ارتباط برقرار سازد ، بلکه هدف نهایی و مشتری فعالیت را در ذهن خود مجسم می ساخت.



چگونه فرآیندهای سازمان را جهت مستند نمودن، شناسایی کنیم؟



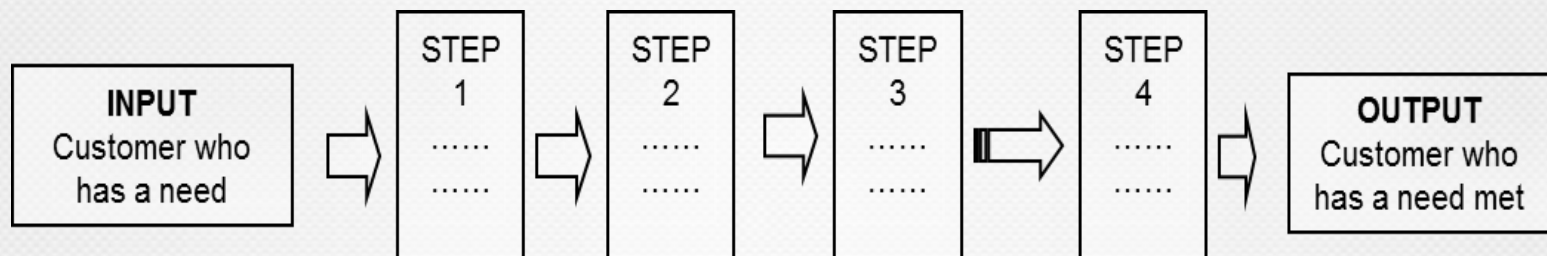
نحوه شناسایی و احصاء فرایندها

- تعیین و شناسایی فرایندها اولین و اساسی‌ترین گام در استقرار مدیریت فرایند می‌باشد.
- تعیین مرزهای هر فرایند
- چگونه فرایندها از هم متمایز می‌گردند؟
- در کجا یک فرایند شروع شده و در کجا خاتمه می‌یابد؟
- قلمرو هر فرایند از کجاست تا به کجا؟



شناسائی فرآیندها

فرآیند زنجیره‌ای است از فعالیتهای بین دو محدوده تعریف شده .

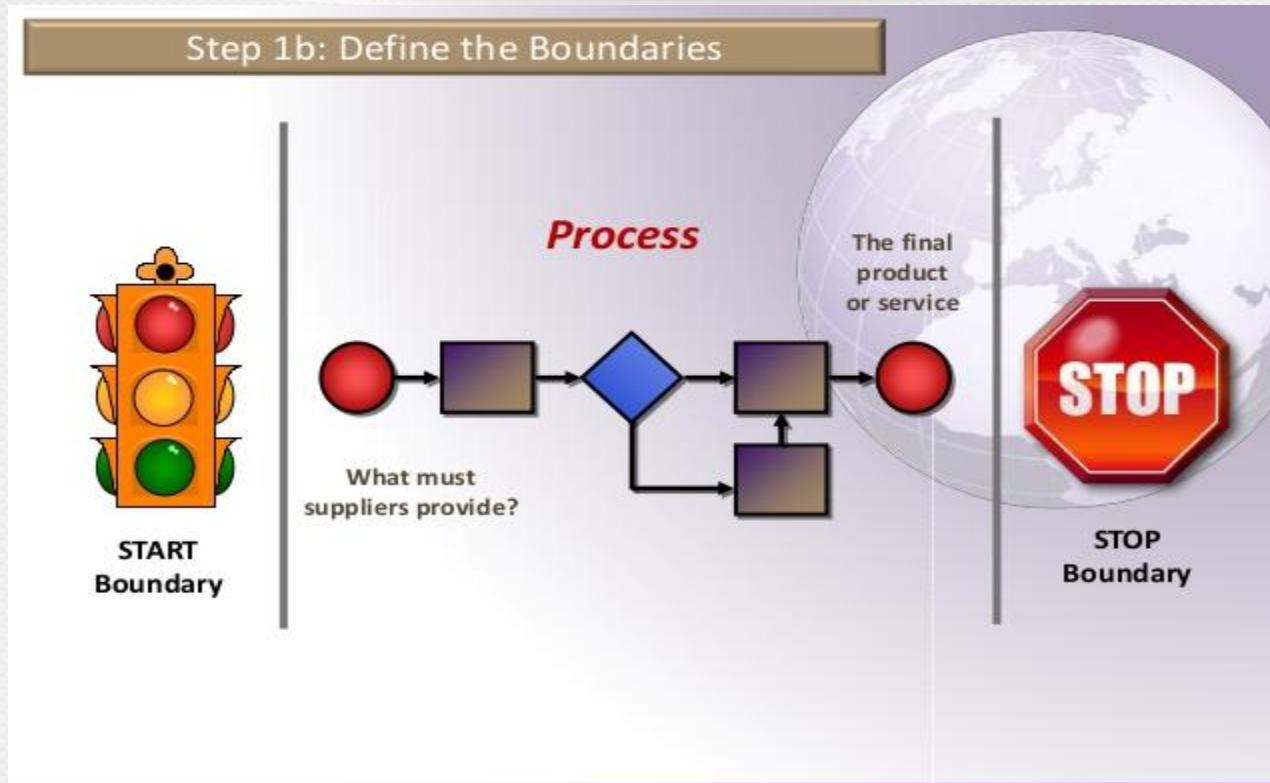


علائم تعیین کننده در تشخیص فرایند

- هر فرایند، هدفی منطقی دارد (هدف بایستی عینی، ملموس و قابل اندازه گیری باشد).
- هر فرایند حتما ذینفع و یا مشتریانی را دارد.
- یکی از علائم تعیین کننده در تشخیص فرایند روال طبیعی توالی و تعاقب فعالیتها و وظایف در سازمان می باشد.
- در فاصله بین هر ورودی و خروجی، یک فرایند قرار گرفته است.



نحوه شناسایی و احصاء فرایندها



نمونه هایی از فرایندهای اصلی و فرعی

- ✓ فرایند استخدام
- ✓ فرایند ثبت نام
- ✓ واگذاری خوابگاه به دانشجویان
- ✓ حضور و غیاب
- ✓ اعطای فرصت مطالعاتی
- ✓ انبارگردانی
- ✓ انتخاب مشاور
- ✓ برگزاری مناقصه
- ✓ ارزشیابی اساتید
- ✓ آموزش کارکنان



مستندسازی فرایند

❖ یک روش رسمی برای برقراری **ارتباط میان ذی‌نفعان** مختلف که بارزترین کارکردهای آن **انتقال مقاصد** میان آنها، ثبات، یکنواختی اقدامات و مقدمه‌ای برای بهبود است.

❖ روشی بسیار ساده که به **صاحبان فرآیند و سازمان‌ها** کمک می‌کند تا از آنچه که در حیطه کاریشان و در بخش‌های مختلف سازمان در جریان است اطلاع پیدا کرده و با **تجزیه و تحلیل وضعیت موجود** راهکارهای مناسب برای **بهبود عملکرد فرآیندها و نهایتاً سازمان** پیدا کنند.

❖ ترسیم **تصویری ساده و کامل** از یک فرآیند است.



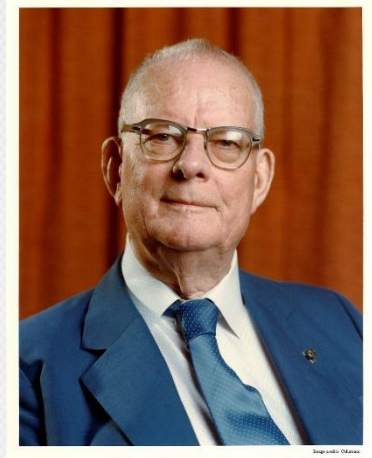
چرا مستندسازی؟؟



چرا مستندسازی؟؟

“If you cannot describe what you are doing as a process, you do not know what you are doing.”

W.E. Deming



ضرورت مستندسازی

از جمله مشکلات سازمانهای سنتی می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- فرایندهای ناهماهنگ
- فقدان یکپارچگی امور
- حاکم بودن نگرش وظیفه‌ای
- ضعف در تبادل اطلاعات.
- کندی فرایند پاسخگویی به مشتری.
- محدود بودن موفقیت و نیل به اهداف.



چرا مستندسازی؟؟

- ارائه تصویری کلی از فرایندها و توالی انجام آنها
- ایجاد دید مشترک نسبت به اجرای فرایندها و انتقال تجارب
- درک اهداف و استراتژی و نحوه عملیاتی کردن آن
- شناسایی فرایندهای اصلی و درک تعاملات آنها



چرا مستندسازی؟؟

- تسهیل ارزیابی و پایش عملکرد
- کمک به کارکنان برای درک پیچیدگی فرایند از نگاه مشتری
- امکان نمایش و مقایسه فرایندها
- فراهم کردن فرصت ارتقای فرایند با مشارکت کارکنان صف



مراحل مستندسازی فرایند

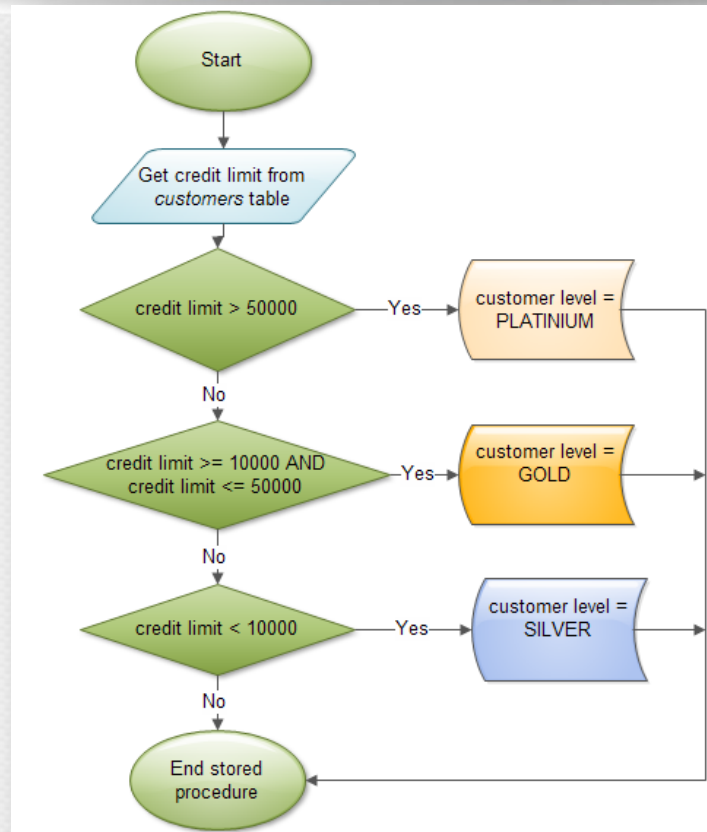
(۱) تهیه شناسنامه فرایند

شناسنامه فرایند	
عنوان فرایند:	
هدف (معرفی):	
ورودی های فرایند:	خروجی های فرایند:
مشتریان فرایند:	
دامنه کاربرد:	صاحبان فرایند:
شاخص های پایش عملکرد فرایند:	



مراحل مستندسازی فرایند

۲) ترسیم فرایند



کار عملی



شرکت کیفیت گستر آزاد سهند

