

بسمه تعالی

جزوه آموزشی

مستندسازی فرآیندهای انجام کار

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تهران

گردآورنده:

لیلا ممتاز

پاییز ۹۵

مقدمه

یکی از جهت‌گیریهای مدیریت نوین توجه به اصل مشتری‌گرایی و جلب رضایت خدمت‌گیرندگان می‌باشد که به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه نظام اداری تلقی می‌گردد و مولفه‌هایی از قبیل سرعت، دقت، کیفیت انجام امور و نیز هزینه‌های ارائه خدمات به ارباب رجوع موجبات افزایش اعتماد عمومی که بزرگترین سرمایه و تکیه‌گاه برای نظام اداری می‌باشد را فراهم می‌نماید. تجدید حیات و عقلایی کردن فرایندها، سازمان را به سوی حذف فعالیت‌های غیر ضروررهنمون می‌سازد. حفظ و توسعه فرایندهای اساسی و عملیاتی، محور اصلی مدیریت فرایندها می‌باشد و فرایندهایی که در سازمان باقی می‌مانند بایستی مسیر بهبود مستمری را به وجود آورند. مستندسازی فرایندها، توانمندسازی گروه‌ها و افراد - تعاملات بین فرایندی در سازمان از عناصر اصلی سازمان‌های فرایندمحورند. در این راستا مستندسازی روشها و فرایندها و نیز بازنگری روش‌های انجام کار در جهت تسهیل ارائه خدمات به ارباب رجوع امری اجتناب‌ناپذیر است. چراکه سیستمها، روشها و فرایندها از جمله عوامل نرم افزاری بهره‌وری هستند که در اثر بهبود و اصلاح مستمر، قابلیت انطباق با تغییرات محیط در سازمان را امکان‌پذیر نموده و مدیریت را در مواجهه با مشکلات یاری می‌نماید.

جزوه آموزشی "انواع فرایندها و مستندسازی فرایند" به شما کمک می‌کند تا بطور خلاقانه فرایندهای کاری واحد خود را از طریق ترسیم فلوجارت فرایند و تدوین خطی مشی و روش اجرایی مستند نمایید، استاندارد نمایید و بهبود ببخشید تا کیفیت و ایمنی خدمات خود را ارتقا دهید. اذغان می‌گردد که هدف اصلی از گردآوری این جزوه فراهم آوردن دانش و تجربه لازم در زمینه مدیریت فرایندهای کاری در مجموعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهرستان جهرم می‌باشد.

مفاهیم و واژگان

عنوان فرایند^۱: نامی است که فرایند را با آن می‌شناسیم.

هدف فرایند^۲: بیان‌کننده مقصود و هدفی است که از اجرای فرایند تعقیب می‌کنیم.

توصیه: گویا و شفاف باشد (تامین اقلام مورد نیاز واحدهای تولیدی)

دامنه فرایند^۳: مشخص‌کننده دقیق اینکه فرایند از کجا شروع و به کجا ختم می‌شود، شامل چه می‌شود و چه چیز را شامل نمی‌شود.

دروندادهای فرایند^۴: آن چیزهایی که در فرایند به خروجی تبدیل می‌شوند.

بروندادهای فرایند^۵: خدمت یا محصولی که باید با خواسته‌های از پیش تعیین شده مطابقت داشته باشد. می‌توانند قابل لمس یا غیر قابل لمس باشند.

مثال: قطعه تولید شده، داده‌های ایجاد شده، سوابق

کنترل فرایند^۶: نظارت و کنترلی است که بر فرایند، تحمیل می‌شود. می‌تواند داخلی یا خارجی باشد.

مثال: مشتری، قانون، روشهای داخلی سازمان، ممیزی‌های داخلی

اثربخشی فرایند^۷: توانایی فرایند در حاصل نمودن نتایج طرح‌ریزی شده و معین.

شاخص‌های فرایند^۸: ارزشی که می‌تواند برای تشخیص اثربخشی فرایند به کار برده شود.

توجه: معیار با شاخص متفاوت است. معیار یک اندازه است.

¹ Process Title

² Process Purpose

³ Process Scope

⁴ Process Inputs

⁵ Process Outputs

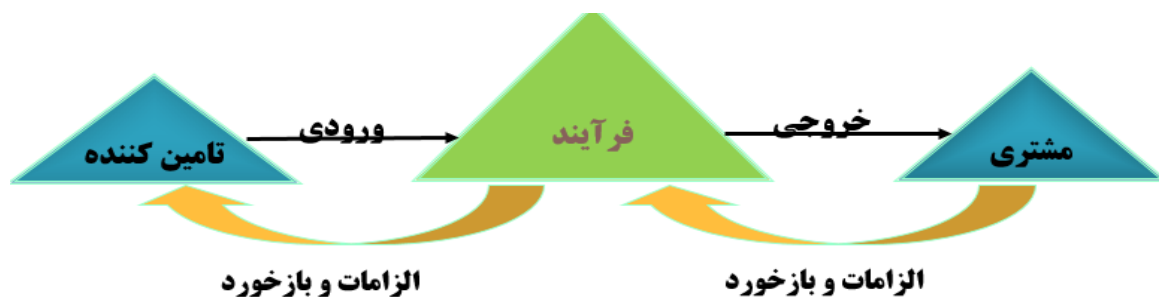
⁶ Process Control

⁷ Process Effectiveness

⁸ process Indicator

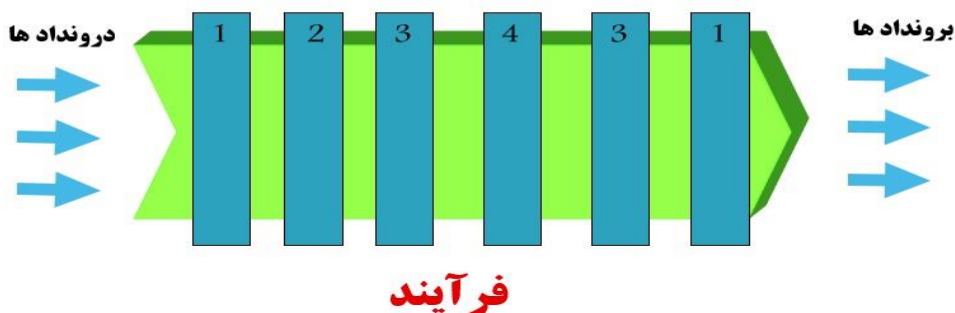
فرآیند:

فرآیند مجموعه ای از وظایف یا فعالیت‌هایی کاری است که در یک محدوده زمانی و مکانی معین داده‌ها (ورودیها) را به ستانده‌ها (خروجیها) تبدیل می‌نمایند. به عبارت دیگر یک فعالیت که با استفاده از منابع و بصورت هدایت شده در جهت کسب توانایی برای تبدیل داده‌ها به ستانده‌ها عمل می‌کند را می‌توان به عنوان یک فرآیند در نظر گرفت.



فرآیند مجموعه فعالیت‌های متوالی و مرتبط بوده که محصول خاصی را بوجود می‌آورد و برای ایجاد این محصول به درون داده‌های خاصی نیاز دارد که زمینه را برای درست عمل نمودن آن فراهم می‌سازند و زنجیره‌ای از فعالیت‌های با ارزش افزوده است که محصول و یا خدماتی را تحویل مشتری فرآیند (بیرونی و یا درونی) می‌دهد. هر کسی که حداقل در یکی از مراحل عملکرد فرآیند درگیر باشد، صاحب فرآیند محسوب می‌گردد. فرآیندهای موجود در هر سازمان برای دستیابی به مأموریت سازمان طراحی شده‌اند؛ تا با عملکرد بهتر نیازهای اساسی مردم را تأمین نمایند.

تصویر فرآیند



به طور کلی فرآیند:

- می‌تواند تعداد زیادی از ورودی‌ها را به یک خروجی واحد تبدیل کند، مانند انجام یک عمل جراحی پیچیده
- می‌تواند یک ورودی واحد را به چندین خروجی متفاوت تبدیل کند، مانند تبدیل مواد اولیه به تعدادی از فرآورده‌های دارویی مختلف
- دروندادهای یک فرآیند عموماً بروندادهای سایر فرایندها هستند
- در سازمان عموماً برنامه‌ریزی می‌شود و تحت شرایط کنترل شده به اجرا درمی‌آید تا ارزش افزوده ایجاد شود.
- در برگیرنده چگونگی انجام کار و جریان یافتن فعالیت‌ها در یک سازمان یا واحد خاص می‌باشد.

انواع فرایندها

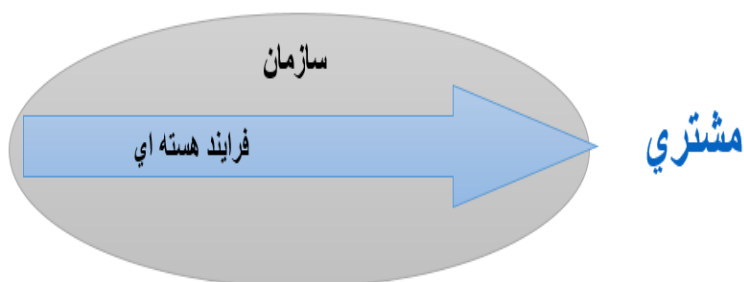
فرایندها به چهار دسته اصلی ذیل تقسیم می شوند:

- فرایندهای هسته ای
- فرایندهای اصلی
- فرایندهای پشتیبانی
- فرایندهای مدیریتی

فرایندهای هسته ای

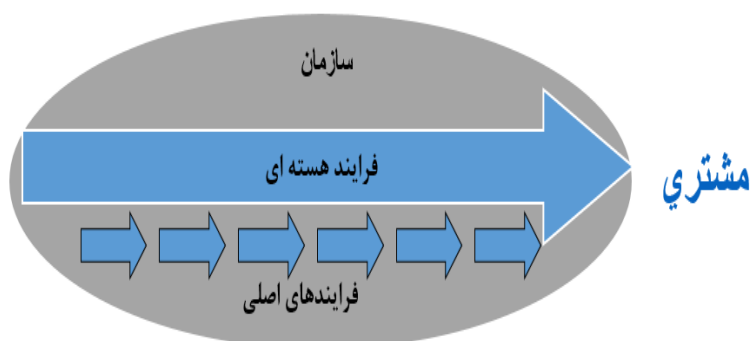
این دسته از فرایندها هدف اصلی از تشکیل سازمان می باشند، به عبارت دیگر این فرایندها مرتبط با محصولات تولیدی یا خدمات ارائه شده توسط سازمان هستند.

یک سازمان به تعداد محصولات یا خدمات ارائه شده به مشتریانش، فرایند هسته ای دارد.



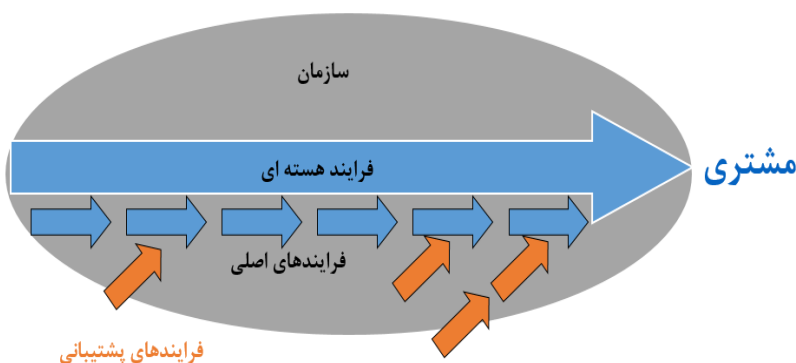
فرایندهای اصلی

این دسته از فرایندها باعث تحقق فرایند هسته ای می شوند به طوریکه اگر این فرایندها وجود نداشته باشند فرایند هسته ای محقق نمی گردد.



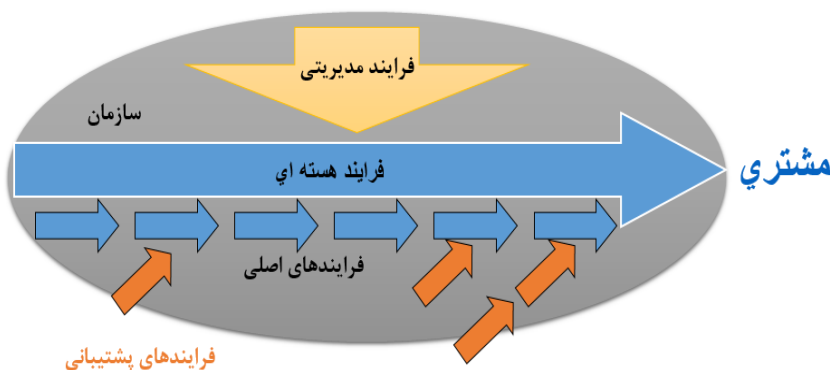
فرایندهای پشتیبانی

این فرایندها باعث اجرای اثربخش فرایندهای اصلی می گردند .



فرایندهای مدیریتی

مجموعه فرایندهایی را گویند که در حیطه وظایف مدیریت ارشد سازمان می باشد.



نگرش

رویکرد و زاویه‌ای که آدمی از روزه و یا از طریق آن، به تحلیل پدیده/های پیرامون خود پرداخته و ارتباطات بین خود و آنها را تعیین و برقرار می‌سازد.

نگرش فرآیندی

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 فرایند گرا را عرضه می کند واقعیت این است که هر سه بنا در این مثال، کار واحدی را انجام می دادند. می توان گفت بنای اول نمونه ای از یک کارگر سنتی در روش تیلوری، بنای دوم نمونه ضعیفی از کارگران نگرش روابط انسانی و بنای سوم نمونه ای از نگرش فرایند گرا و کار تیمی به شمار

می روند. 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. فرایند گرایی نگرشی است که در راستای دستیابی به اهداف سازمان، کانون اصلی توجه خود را بر وضع موجود یا بهبود فرایندهایی که ورودی های سازمان را به خروجی ها تبدیل می کنند متمرکز می سازد و تفکری به شدت نتیجه گرامی باشد و لذا مهمترین واژه در ادبیات فرایند محور، مشتری است.

سازمانها باید فعالیتها و منابع را در قالب فرآیندهای مرتبط به هم مدیریت کنند. به عمل شناسایی و مدیریت نظامند فرآیندهای موجود در یک سازمان و به ویژه تعاملات میان چنین فرایندهایی نگرش فرایندی گویند. پژوهشگران و صاحب نظران در یک جمع بندی توجه به پدیده های اطراف و پیرامون و نگاه به آنها در قالب شناسایی مجموعه فعالیت هایی که داده ها را تبدیل به ستانده ها می نماید، را نگرش فرایندی نام می بردند. این رویکرد هم در پی تبیین ارتباطات داخلی موجود بین فرآیندهای فرعی و هم تعیین ارتباطات بین فرآیندهای اصلی است.

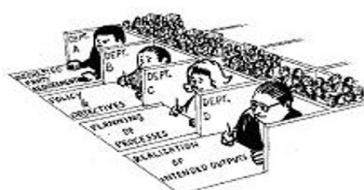
جدول ذیل بیانگر تفاوت نگرش فرآیند گرا و نگرش سازمان گرا می باشد.

تمرکز بر سازمان	تمرکز بر فرآیند
✓ کارکنان منشا مشکلات هستند	✓ فرآیند منشا مشکل است
✓ اندازه گیری عملکرد کارکنان	✓ اندازه گیری عملکرد فرآیند
✓ تغییر کارکنان	✓ تغییر فرآیند
✓ همیشه می توان یک فرد بهتر یافت	✓ همیشه می توان فرآیند را بهبود داد
✓ افزایش انگیزه کارکنان	✓ از بین بردن موانع
✓ کنترل کردن کارکنان	✓ توسعه افراد
✓ اصلاح کردن خطاها	✓ کاهش انحرافات

مزایای نگرش فرایندی

- 1- برای کارکرد موثر یک سازمان، شناسایی و اداره فعالیتها به هم وابسته ضروری است.
 - 2- نگرش فرایندی، به سازمان امکان می دهد تا روی ارتباط بین تک تک فرایندهای موجود در مجموعه ای از فرایندها و نیز ترکیب و تعامل آنها، کنترل مستمر داشته باشد.
- موارد مهم در نگرش فرایندی سیستم مدیریت کیفیت، درک و تامین نیازمندیها شناسایی و تشریح فرایندها در قالب واژه های ارزش افزوده تعیین نتایج عملکرد فرایند و اثربخشی آن بهبود مستمر فرایندها بر اساس اندازه گیریهای عینی

دیدگاه سنتی و قدیمی (جزیره ای)



دیدگاه نو (فرایندی)



در نگرش فرآیندی موارد ذیل شدیداً توصیه می گردد :

- شناسایی فرآیندهای لازم برای اجرای موثر سیستم مدیریت کیفیت
- درک ارتباط و تاثیرات میان این فرآیندها
- مستندسازی فرآیندها در حد نیاز
- در دسترس بودن منابع و اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی، اجرا و پایش فرآیند
- کنترل و پایش موثر عملکردها / فرآیندها
- اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل فرآیندها
- بهبود مستمر فرآیندها بر پایه اندازه‌گیری‌های موضوعی

اقداماتی که باید در قالب نگرش فرآیندی انجام شود:

- ۱- شناسایی فرآیندها
- ۲- شناسایی ورودی ها
- ۳- شناسایی خروجی ها
- ۴- شناسایی مسئول فرآیند
- ۵- شناسایی مراجع تاثیرگذار، کنترل ها و منابع فرآیند
- ۶- پایش و اندازه گیری عملکرد فرآیند
- ۷- توالی و تعامل مابین فرآیندها
- ۸- ارتباط مابین فرآیندها و واحدها
- ۹- تقسیم بندی فرآیندها
- ۱۰- انواع فرآیندها
- ۱۱- فرآیندهای کلیدی
- ۱۲- ارتباط فرآیندها با مستندات
- ۱۳- وظایف فرآیندی واحدهای سازمانی
- ۱۴- خطاها در شناسایی فرآیندها
- ۱۵- شناسایی ریسک های موجود در فرآیند
- ۱۶- تجزیه و تحلیل فرآیندها
- ۱۷- کنترل و بهبود فرآیندها

ثبت فرآیند

ثبت فرآیند شامل مراحل و وظایفی است که با استفاده از الگوریتم و فلوچارت مربوط به هر فرآیند حاصل می شود و تصویر فرآیند ایجاد می گردد.

مستند سازی فرایندها

جریان کار در سازمانها بطور مکرر، بامواع و تنگناهایی روبه روست که باعث می شود از بضاعتها و ظرفیتهای افراد، گروه ها و سازمانها به درستی استفاده نشود و به همین علت ما نمی توانیم که می توانیم باشیم.

جریان کار در اغلب سازمانها ی ما بامراحل زائد ، تکراری، بی هدف، بی منطق، درآمیخته است . با بررسی علمی جریان کار می توان به این اختلالات و نارسائیهها، پی برد و راههای بهتر انجام کارها را یافت و برای بهسازی روشهای کاری اقدام نمود.

امروزه سازمانهای پیشرو برای بهبود عملکردهایشان در حال گذر از دوران انباشت دانش فردی به سوی دوران نگهداری دانش برای منفعت جمعی می باشند. فرایندها به مثابه رگ ها ، وظیفه به جریان در آوردن امور در بدنه سازمانها را بر عهده دارند این در حالی است که در سیستم های اجرایی به دلیل گسترش قابل توجه وظایف ، عدم بازنگری در نحوه انجام کارها ، تنوع و پیچیدگی سازمانها ، این فرایندها به شدت ناکارآمد شده اند.

در شکل زیر جایگاه مستند سازی در چرخه بهبود فرآیند ها نشان داده شده است:



به عبارت ساده تر مستندسازی فرآیند

- ترسیم تصویری و کامل از یک فرآیند است.
- روشی بسیار ساده که به صاحبان فرآیند و سازمان ها کمک می کند تا از آنچه که در حیطه کاریشان و در بخش های مختلف سازمان در جریان است اطلاع پیدا کرده و با تجزیه تحلیل وضعیت موجود راه کارهای مناسب برای بهبود عملکرد فرآیندها و نهایتاً سازمان پیدا کنند.

ضرورت مستند سازی

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

- فرایندهای نا هماهنگ
- فقدان یکپارچگی امور
- حاکم بودن نگرش وظیفه ای
- ضعف در تبادل اطلاعات
- کندی فرآیند پاسخگویی به مشتری
- محدود بودن موفقیت و نیل به اهداف

ویژگی های سازمان های امروزی

- منعطف: برای ارائه واکنش سریع به شرایط محیطی.
- چابک و جمع و جور: برای ارائه خدمات مطلوب.
- خلاق: برای ارائه خدمات با فن آوری برتر.
- متعهد: برای ارائه بهترین کیفیت به مشتریان متوقع.

کارکردهای مستند سازی

- ۱- ارائه تصویری کلی از فرایندها و توالی انجام آنها
- ۲- ایجاد دید مشترک نسبت به اجرای فرایندها و انتقال تجارب
- ۳- درک اهداف و استراتژی ونحوه عملیاتی کردن آن
- ۴- شناسایی فرایندهای اصلی ودرک تعاملات آنها
- ۵- تسهیل ارزیابی و اعتبار سنجی
- ۶- امکان نمایش فرایندها
- ۷- مقایسه فرایندها
- ۸- ارائه گزینه های مناسب برای بهبود

دلایل نیاز به مستند سازی

- عملکرد موثر.
- تشریح نیازمندیها.
- مرجع دائمی در سازمان.
- استفاده در ارزیابی ها و ممیزی ها.
- انتقال دانش.
- زمان موثر و متناسب با فرهنگ سازمان ها

فواید مستند سازی

- ضمانت اجرای سیستم
- کنترل تهیه عملیات ، امکانات و تجهیزات.
- بهبود ارتباطات و شفاف سازی.
- معیاری جهت سنجش عملکرد سازمان.
- ایجاد اعتماد در بیرون از سازمان.
- کاهش خطا ها و اشتباهات.

مزایای مستند سازی به عنوان یک تصمیم استراتژیک در سطح سازمان

- امکان شناسایی فرایندها و تعامل بین آنها.
- امکان به اشتراک گذاشتن منابع آموزش
- امکان محاسبه و تحلیل شاخص های عملکردی فرایند.
- امکان شفاف سازی و جلوگیری از هر گونه ابهام در خصوص نحوه عملکرد فرایندی.
- امکان هدایت، حمایت و نظارت مطلوب سازمان توسط مدیران ارشد.
- امکان مستند سازی و وجود نظم و انضباط سیستمی در داخل سازمان
- انجام صحیح مستند سازی فرایند
- دادن اطمینان لازم به صاحبان فرایند ها از باارزش بودن فرایند برای سرمایه گذاری (صرف وقت و انرژی) و مفید بودن آن برای مشتری ها
- مستند سازی فرایند با مشارکت همه صاحبان فرایند، ایجاد تصویر کامل در مقابل چشمان صاحبان فرایند و دید جامع به صاحبان فرایند

فواید مستند سازی فرایند:

- مستند سازی فرایند کمک می کند تا اعضای تیم ها و صاحبان فرایندها:
- قادر به درک جامع و کامل فرایند باشند.
 - قدم های یک فرایند را تا حد امکان ساده کرده و به طور منطقی در کنار هم قرار دهند.
 - معلوم کنند که آیا فرایند جاری خوب عمل می کند یا نه
 - نقاطی از فرایند را که نیاز به ارتقا دارد مشخص کنند.

اقداماتی که باید در قالب نگرش فرآیندی انجام شود:

- ۱- شناسایی فرایندها.
- ۲- شناسایی ورودی ها.
- ۳- شناسایی خروجی ها.
- ۴- شناسایی مسئول فرآیند.
- ۵- شناسایی مراجع تاثیر گذار، کنترل ها و منابع فرایند.
- ۶- پایش و اندازه گیری عملکرد فرآیند.
- ۷- توالی و تعامل مابین فرآیندها.
- ۸- ارتباط ما بین فرایندها و واحدها.
- ۹- تقسیم بندی فرآیندها.
- ۱۰- شناسایی فرآیند های کلیدی.
- ۱۱- ارتباط فرایندها با مستندات.
- ۱۲- وظایف فرآیندی واحد های سازمانی.
- ۱۳- خطا ها در شناسایی فرآیندها.

ترسیم نقشه فرآیند:

• تعریف الگوریتم

هر دستورالعملی که مراحل انجام کاری را با زبانی دقیق و با جزئیات کافی بیان نماید بطوریکه ترتیب مراحل و شرط خاتمه عملیات در آن کاملاً مشخص شده باشد را الگوریتم گویند.

- منظور از زبان دقیق: آن است که الگوریتم دقیقاً به همان صورتیکه مورد نظر نویسنده است اجرا گردد.
- منظور از جزئیات کافی، آن است که در طول اجرای الگوریتم عملیات ناشناخته پیش نیامده و باعث انحراف از مسیر و هدف اصلی نگردد.
- منظور از ترتیب مراحل، آن است که مراحل اجرای الگوریتم قدم به قدم و با رعایت تقدم و تأخر مشخص شده باشد.
- منظور از شرط خاتمه، پایان پذیر بودن الگوریتم می باشد و بهر حال الگوریتم باید در زمانی دلخواه و تحت شرایط یا شرایط داده شده خاتمه پذیرد.

مراحل تهیه الگوریتم

برای تهیه یک الگوریتم خوب و کارآمد باید مراحل خاصی اجرا شوند:

- ۱- تعریف دقیق مسئله: باید مسئله را تجزیه و تحلیل کرده تا کوچکترین ابهامی در فهم آن وجود نداشته باشد.
- ۲- تعیین عوامل اصلی (متغیرهای) مورد نیاز
- ۳- تعیین ورودی و خروجی مسئله: (داده ها و اطلاعات)
- ۴- بررسی راه حل های مختلف مسئله
- ۵- انتخاب یک راه حل مناسب
- ۶- اشکال زدایی

برای ترسیم نقشه فرآیند از فلوجارت (Flow chart) استفاده خواهیم کرد.

• فلوجارت (Flow Chart) (نمودار جریان)

استفاده از جملات برای الگوریتمهایی که ساده هستند و تعداد دستورالعمل هایشان کم است، مناسب و کارآمد است، معمولاً درک یک الگوریتم و دنبال کردن دستورالعمل های آن با شکل، راحت تر از نوشتن آن بصورت متن می باشد. لذا الگوریتم را با فلوجارت نمایش می دهند در واقع فلوجارت، بیان تصویری الگوریتم مراحل انجام کار می باشد که با اشکال هندسی نشان داده می شوند و با خطوط به یکدیگر متصل می گردند.

چه زمانی به فلوجارت نیاز داریم؟

- ✓ برای توسعه درک از چگونگی فرآیند انجام شده است.
- ✓ برای مطالعه یک فرآیند برای بهبود است.
- ✓ برای کمک کردن به دیگران که یک فرآیند چگونه انجام می گیرد؟
- ✓ برای بیان ارتباط بهتر بین افراد درگیر با فرآیند
- ✓ هنگام برنامه ریزی در مورد پروژه

فلوچارت دارای انواع مختلفی است که هر یک ویژگی های خاص خود را دارد.

انواع فلوچارت:

۱. ترسیم تصویر بزرگ از فرآیند
 - ۱.۱. ابزار: نمودار قالبی
۲. پس از روشن شدن گام های اصلی، برای درک بهتر فرآیند باید فرآیند به صورت جزئی تر ترسیم گردد.
 - ۲.۱. ابزار: نمودار جریان فرآیند
۳. اگر اعضای تیم مایل به مشخص نمودن فعالیتهای ریز فرآیند براساس افراد یا بخش هایی که مسئولیت اجرای آنها را به عهده دارند.
 - ۳.۱. ابزار: نمودار وظیفه ای فرآیند

عناصر اصلی	انواع فلوچارت	
گام های اساسی فرآیندها، درون داده ها و برون داده ها	Block Diagram	نمودار قالبی
گام های ریز یا فعالیت های جاری در فرآیند، نقاط تصمیم گیری، درون داده ها و برون داده ها	Detailed Flowchart	نمودار جریان فرآیند
فعالیت های جاری در فرآیند، درون داده ها و برون داده ها، افراد یا بخش های مسئول	Deployment Flowchart	نمودار وظیفه ای فرآیند

استفاده از ابزار فلوچارت در موارد زیر:

- درک کامل اجزای فرآیند
- شناخت کامل صاحبان فرآیند
- یافتن راه هایی برای ساده کردن فرآیند
- شناخت گام های غیر ضروری در فرآیند
- شناخت فعالیت های زائد
- شناخت گلوگاه ها
- شناخت محل های جمع آوری داده و کنترل فرآیند
- شناخت مشتریها و تدارک کنندگان فرآیند
- طرح سوال درباره فعالیتهای فرآیند برای بررسی های بعدی

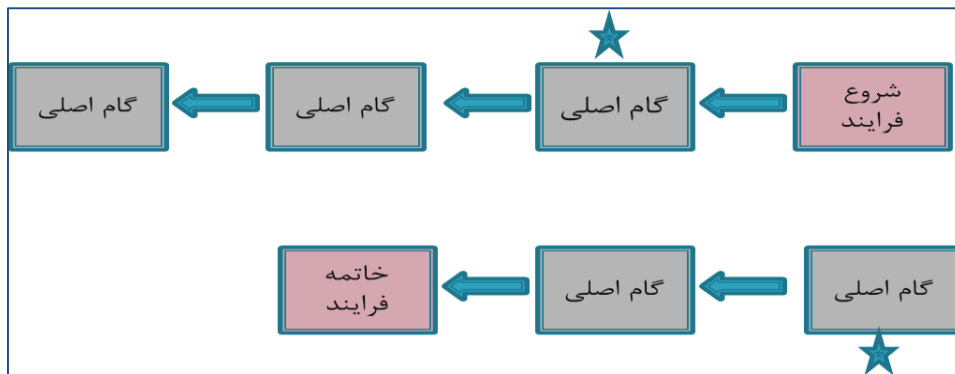
نمودار قالبی: (High level flow chart)

- تصویر بزرگی از فرایند، مراحل اصلی آن را در معرض دید صاحبان فرآیند قرار می دهد.
- نمایش گام های اصلی به کمک ۸ تا ۱۲ خانه اصلی

ترسیم نمودار قالبی:

نکته: فرآیند را همانگونه که اتفاق می افتد مستند می کنیم ، نه آن چیزی که مایل هستیم اتفاق بیافتد.

- لیست نمودن گام های اصلی با مشارکت همه اعضای تیم مستندسازی
- مرتب نمودن گام های اصلی به ترتیبی که اتفاق می افتد.
- اولین گام در منتهی الیه سمت راست کاغذ
- هر گام در داخل یک مربع
- نمایش مسیر جریان فرایند و ارتباط مربع ها با فلش
- مشخص نمودن دامنه فرآیند یا بخشی از فرآیند که می خواهیم مستند کنیم با علامت*



نمودار جریان فرآیند:

- ترسیم تصویر ریز تر و دقیق تری از فرآیند
 - در این مرحله از صاحبان فرآیند به کمک همدیگر به درک روشنی از عملکرد جاری فرآیند دست می یابند
- « شکلی از نمودار قالبی است که به جزئیات بیشتر و فعالیت های ریزتر می پردازد.»

با استفاده از نمودار جریان فرایند:

- درک جایگاه خود در کل فرایند توسط اعضای تیم مستندسازی
- وضوح نمایش نحوه تعامل صاحبان فرایند با یکدیگر
- تشخیص محل دقیق مشکلات پیش آمده
- شناختن تدارک کنندگان و مشتری های هر مرحله از فرایند برای ارائه خدمت یا تولید یک محصول توسط صاحبان فرآیند



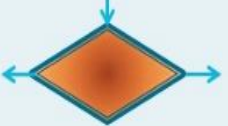


انواع مختلف نمودار جریان:

- نمودار جریان ساده
- نمودار جریان در واحدهای سازمان
- نمودار جریان چند سطحی

مراحل ترسیم نمودار جریان فرآیند:

- مشخص نمودن شروع و خاتمه فرایند با استفاده از دامنه فرایند. (که با علامت ستاره در نمودار قالبی نشان داده شد).
- مشخص نمودن فعالیتهای ریز هر گام اصلی با استفاده از نمودار قالبی و مشارکت اعضای تیم (استفاده از کاغذ های چسب دار (Post it)، نوشتن یک فعالیت بر روی هر کاغذ)
- مشخص نمودن تقدم و تأخر فعالیت ها به همان شکلی که در عمل اتفاق می افتد.
- مرور بر ترتیب طبیعی فعالیت ها با مشارکت اعضای تیم
- ترسیم نمودار جریان فرآیند با استفاده از علائم ذکر شده در جدول

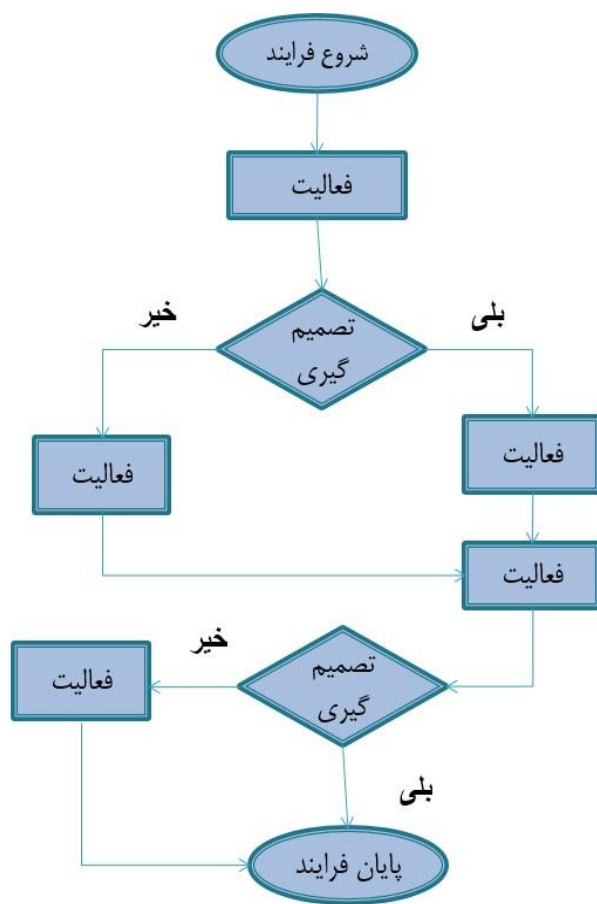
نشانه ها و علائم مورد استفاده در نمودار جریان فرایند

علامت	نشانه	توضیح
	شروع خاتمه	بیضی نشان دهنده نقطه شروع و یا پایان فرایند می باشد. این علامت می تواند نشان دهنده نقطه کور در داخل فرایند و یا خاتمه بخشی از فرایند نیز باشد.
	فعالیت	مستطیل نشان دهنده فعالیتی است که در داخل فرایند اتفاق می افتد. داخل هر مستطیل معمولاً یک فعالیت با کوتاه ترین و رستارین کلمات نوشته می شود.
	تصمیم گیری	لوزی نشان دهنده تصمیم گیری در داخل فرایند است. این تصمیم گیری معمولاً به شکل سوال "بلی" یا "خیر" است. ولی بسته به نوع سوال می تواند حداکثر سه جواب (خروجی) داشته باشد.
	جهت جریان	جهت جریان طبیعی فرایند را نشان می دهد.
	نشانهگر محل	دایره کوچک نشان دهنده ادامه جریان فرایند در محل دیگر است. این محل می تواند در همان صفحه (حرف) و یا در صفحه دیگر (عدد) باشد.

نکات کلیدی در ترسیم نمودار جریان فرایند: (مورد توجه اعضای تیم)

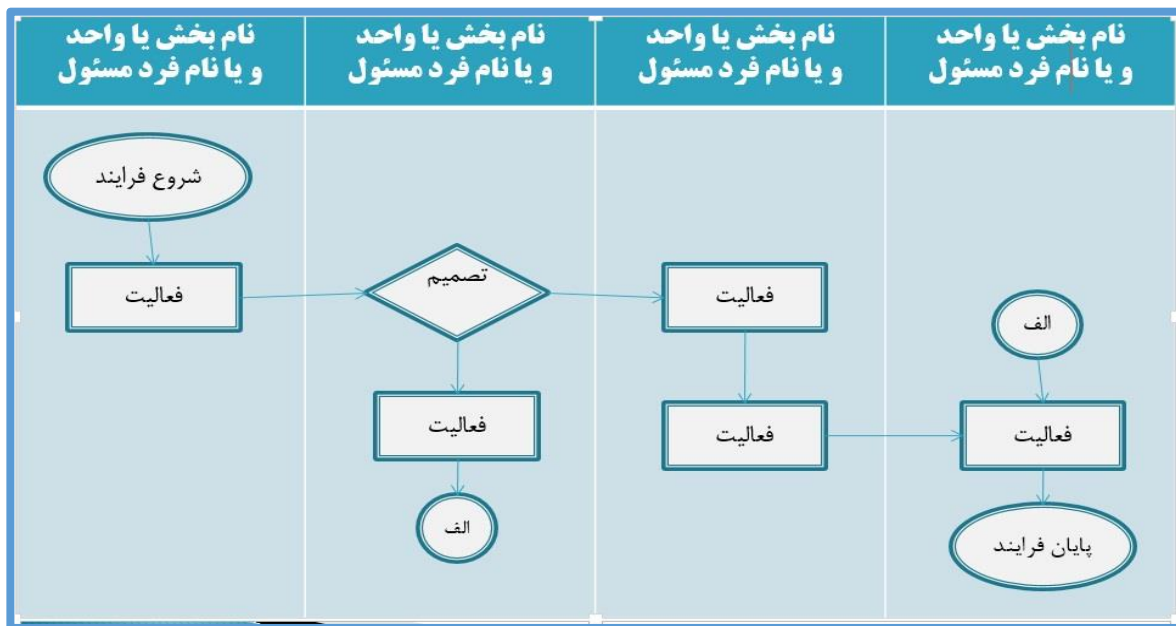
۱. درگیری تمامی اعضای تیم در مستندسازی فرایند و ترسیم نقشه آن به طور فعال
۲. قرار گرفتن فعالیتها بر مبنای توالی منطقی آن ها و نظرات همه ی اعضای تیم
۳. مستند نمودن فرایند دقیقاً به همان شکلی که در عمل اتفاق می افتد، نه به گونه ای که باید اتفاق بیافتد و یا مایل هستیم که اتفاق بیافتد.
۴. باید دقت کنیم که احتمال اشتباه در این مرحله را به صفر برسانیم چراکه مستندسازی برای رفع مشکلات است نه افزودن بر مشکلات
۵. نپرداختن به جزئیات و فعالیت های خیلی ریز، تهدیدی برای مستند سازی (نه خیلی کامل و نه خیلی جزئی)
۶. لزوم توافق اعضای تیم درباره کامل و جامع بودن نقشه فرایند و اطلاعات جمع آوری شده
۷. استفاده از ساده ترین و گویاترین علائم برای ترسیم نقشه فرایند (نمایش فرایند با ساده ترین اشکال و پرهیز از پیچیدگی)
۸. جدی گرفتن سوالات مطروحه در حین ترسیم نقشه فرایند و یا پس از آن (این سوالات می توانند مبنای ارتقای فرایند در مراحل بعدی قرار گیرند.)

نمودار جریان فرآیند:



نمودار وظیفه‌ای فرایند (Cross- functional Flowchart) : نمودار گسترده فرایند

- ابداع توسط دکتر دمینگ
- نمایش در قالب یک جدول Matrix Flowchart
- نمایش به صورت افقی یا عمودی بر مبنای افراد مسئول هر فعالیت یا بخش‌هایی که فعالیت در آن انجام می‌شود.
- نمایشگر وظایف صاحبان فرایند به تفکیک

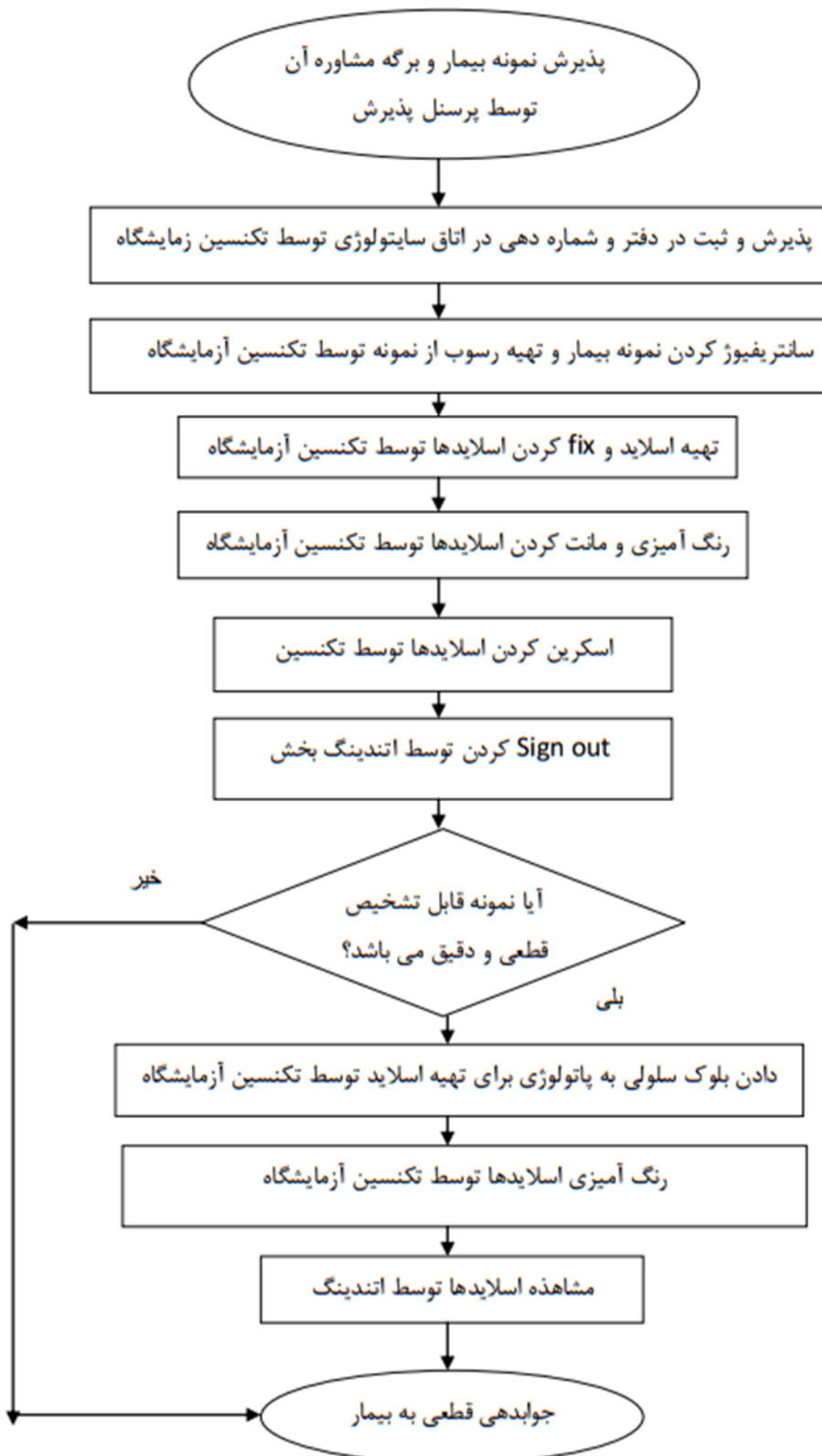


کاربرد انواع فلوجارت برای اهداف متفاوت:

نمودار وظیفه ای فرایند	نمودار جریان فرایند	نمودار قالبی	اهداف
**	*	***	برای درک جامع فرایند و شناخت صاحبان فرایند
***	***	***	برای دستیابی به اجماع بر روی تمامیت فرایند
	**	***	برای شناخت شاخص‌های عملکردی فرایند (برای پایش)
**	***	***	برای شناخت نقاط کلیدی فرایند برای موفقیت بیشتر
**	***	*	برای شناخت گلوگاه‌های فرایند
***	**	**	برای شناخت مشتری‌ها و تدارک کنندگان داخلی
**	***	*	برای شناخت مشکلات و کارهای تکراری
***			برای تقسیم وظایف
***	**		برای نشان دادن تعامل افراد یا بخش‌ها
*** خیلی مفید؛ ** غالباً مفید؛ * گاهی مفید			

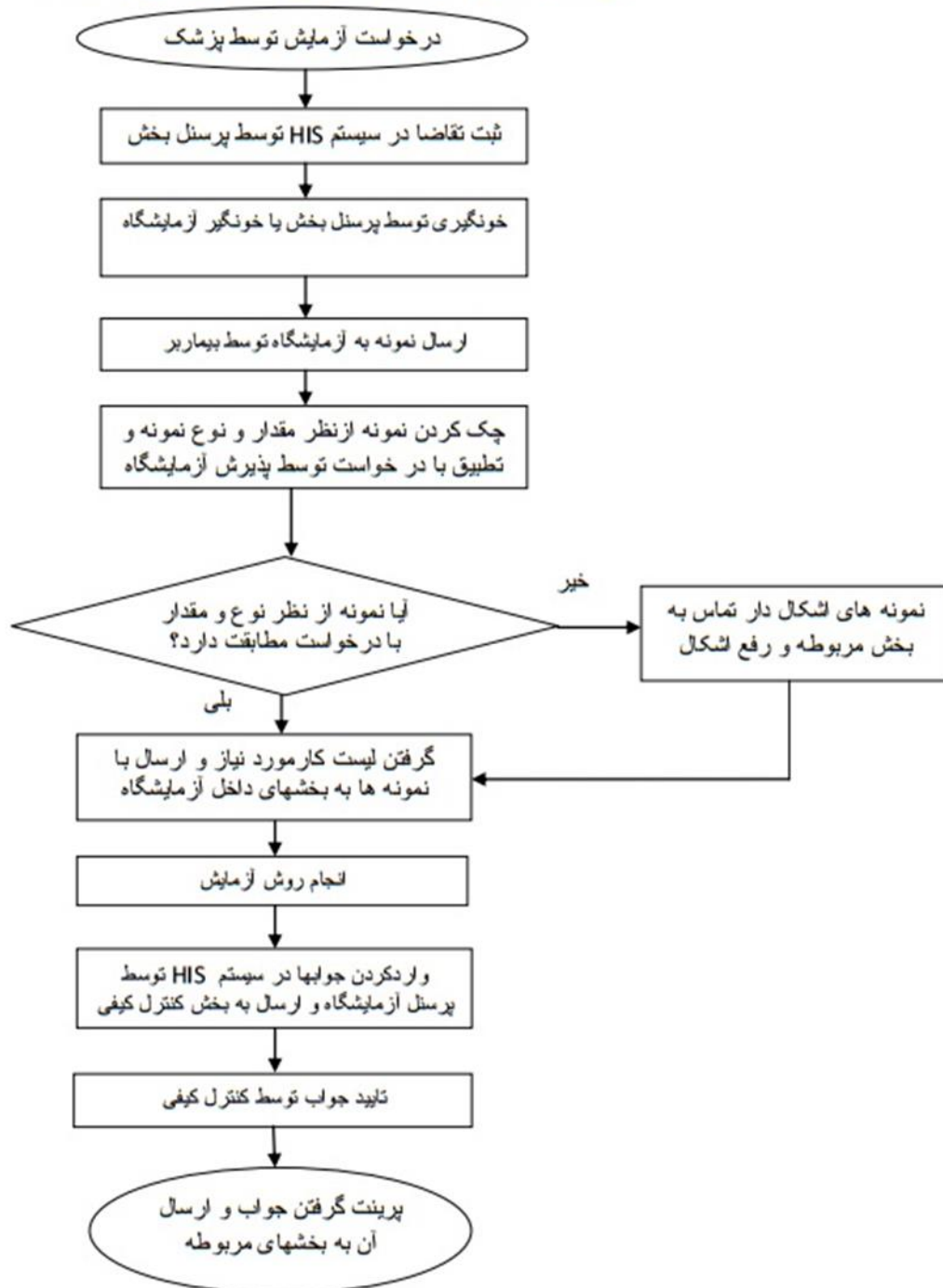
نمونه هایی از مستند سازی فرآیندی و فرآیندهای اجرایی برخی از سازمانها:

فرآیند تشخیص بدخیمی ها از مایعات بدن بعد از ارتقاء



متوسط زمان فرآیند: 6 روز

فرایند پذیرش آزمایش بیماران بستری در آزمایشگاه



متوسط زمان فرایند: یک روز

نمودار جریان فرایند تایپ و صدور نامه های اداری

