

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού

Παραδοτέο ΠΓ1.1 –
Οδηγοί Εφαρμογής
Εγχειρίδιο
Αναδιοργάνωσης/
Ανασχεδιασμού
Διεργασιών

Τμήμα Δημόσιας
Διοίκησης και
Προσωπικού

5 Νοεμβρίου 2014

Έκδοση 2

Θέμα: Σύμβαση με τίτλο «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για τη διενέργεια Μελέτης: α) Σύγκρισης Επιδόσεων (Benchmarking), Απλούστευσης Διαδικασιών, Εκσυγχρονισμού/Κωδικοποίησης Θεσμικού Πλαισίου και Προετοιμασίας για εφαρμογή ISO στο Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως, στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας και στις Επαρχιακές Διοικήσεις (άδεια οικοδομής μόνο), και β) Αξιολόγησης Λειτουργίας Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) περιλαμβανομένης και της Προετοιμασίας για εφαρμογή ISO» στο πλαίσιο του Έργου με τίτλο «Αναδιοργάνωση και Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των Τμημάτων Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (Υπουργείο Οικονομικών) και Εργασίας (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων)».

Πρωτότυπο



Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
και Προσωπικού

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ/ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Έκδοση: 2
Νοέμβριος 2014

Ιστορικό Αλλαγών Εγχειριδίου

| Έκδοση | Περιγραφή Αλλαγής | Ημερομηνία |
|--------|---------------------|------------|
| 1.0 | Δημιουργία εγγράφου | 30/09/2014 |
| 2.0 | Αναθεώρηση εγγράφου | 05/11/2014 |
| | | |

Το εγχειρίδιο αυτό έχει ετοιμαστεί από την PricewaterhouseCoopers Ltd για το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού στα πλαίσια της σύμβασης με τίτλο «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου για τη διενέργεια Μελέτης: α) Σύγκρισης Επιδόσεων (Benchmarking), Απλούστευσης Διεργασιών, Εκσυγχρονισμού/Κωδικοποίησης Θεσμικού Πλαισίου και Προετοιμασίας για εφαρμογή ISO στο Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως, στο Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας και στις Επαρχιακές Διοικήσεις (άδεια οικοδομής μόνο), και β) Αξιολόγησης Λειτουργίας Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) περιλαμβανομένης και της Προετοιμασίας για εφαρμογή ISO» στο πλαίσιο του Έργου με τίτλο «Αναδιοργάνωση και Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των Τμημάτων της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας»

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| 1. Σκοπός Εγχειριδίου | 5 |
| 2. Ορισμοί..... | 6 |
| 3. Εισαγωγή | 7 |
| 3.1 Γενικά Σχόλια | 7 |
| 3.2 Γενικά Σχόλια- Process mapping (Χαρτογράφηση διεργασιών)..... | 8 |
| 4. Process Mapping- Καταγραφή και ανάλυση υφιστάμενων διεργασιών..... | 10 |
| 4.1 Καθορισμός του σκοπού του Process Mapping | 12 |
| 4.2 Επιβεβαίωση του παραλήπτη της εργασίας | 12 |
| 4.3 Πρότυπα καταγραφής υφιστάμενων διεργασιών..... | 13 |
| 4.4 Καθορισμός επιπέδου λεπτομέρειας..... | 17 |
| 4.5 Επιβεβαίωση του πεδίου εφαρμογής της διεργασίας..... | 22 |
| 4.6 Καθορισμός της μεθόδου λήψης της πληροφόρησης..... | 22 |
| 4.7 Καθορισμός της μεθόδου καταγραφής..... | 23 |
| 4.8 Ανάλυση διεργασιών | 24 |
| 4.8.1 Διεργασίες που προσδίδουν αξία..... | 24 |
| 4.8.2 Διεργασίες που δεν προσδίδουν αξία..... | 24 |
| 4.8.3 Ανάλυση Αιτίας (Root Cause Analysis)..... | 25 |
| 5. Σχεδιασμός αναθεωρημένων διεργασιών | 26 |
| 5.1 Ανασχεδιασμός..... | 26 |
| 5.2 Τεχνικές αναθεώρησης | 27 |
| 5.2.1 Βέλτιστες Πρακτικές | 27 |
| 5.2.2 Αρχές Σχεδιασμού Διεργασιών | 27 |
| 5.2.3 Εργαλεία ανασχεδιασμού | 29 |
| 5.3 Αναθεώρηση Διεργασιών | 30 |
| 5.3.1 Ομάδα αναθεώρησης | 30 |
| 6. Υλοποίηση ανασχεδιασμένων διεργασιών..... | 34 |
| 6.1. Καταγραφή των απαιτήσεων για διαχείριση, επικοινωνία και επεξεργασία πληροφοριών..... | 34 |
| 6.2. Καθορισμός της προσπάθειας που απαιτείται για την εκτέλεση ενεργειών | 34 |
| 6.3. Επικύρωση των καινούργιων και ανασχεδιασμένων διεργασιών | 34 |
| 6.4. Υποστήριξη των βελτιωμένων διεργασιών..... | 34 |
| 6.5. Υλοποίηση και παρακολούθηση των ανασχεδιασμένων διεργασιών..... | 35 |

| | |
|--|----|
| 7. Διαχείριση της αλλαγής | 36 |
| Παραρτήματα..... | 41 |
| Παράρτημα Α – Εργαλείο Αποτύπωσης Διεργασιών | 42 |
| Παράρτημα Β – Οριζόντιο διάγραμμα ροής..... | 43 |
| Παράρτημα Γ – Κάθετο διάγραμμα ροής | 44 |
| Παράρτημα Δ – Πίνακας ανασχεδιασμού | 45 |

1. Σκοπός Εγχειριδίου

Ο σκοπός του εγχειριδίου αυτού είναι πρωτίστως να περιγράψει τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την καταγραφή των διεργασιών ενός Οργανισμού καθώς επίσης και τα εργαλεία που αξιοποιούνται για την αποτύπωσή τους, τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της υπό αναφορά μεθοδολογίας.

Επιπλέον, στο εγχειρίδιο θα παρουσιαστούν οι βασικές αρχές ανασχεδιασμού και οι λόγοι για τους οποίους ένας Οργανισμός οδηγείται στην λήψη απόφασης για ανασχεδιασμό των διεργασιών του. Τέλος, θα επεξηγηθεί πώς επιτυγχάνεται πρακτικά ο ανασχεδιασμός με τη χρήση εργαλείων διαχείρισης της αλλαγής.

Σε γενικές γραμμές, το εγχειρίδιο αυτό μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την καταγραφή και ανάλυση των διεργασιών ενός Οργανισμού, οι οποίες, στη συνέχεια, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για ανασχεδιασμό.

Το εγχειρίδιο βασίζεται σε πρακτική εμπειρία που αποκτήθηκε κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης, πρακτικών ανασχεδιασμού διεργασιών και διαχείρισης της αλλαγής σε διάφορους Οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού Τομέα.

2. Ορισμοί

Οι ορισμοί που παρουσιάζονται πιο κάτω και χρησιμοποιούνται στο παρόν έγγραφο πηγάζουν από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization - ISO) (ISO 9000:2005 Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας – Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο) καθώς επίσης και από αναγνωρισμένη βιβλιογραφία:

- Διεργασία: σύνολο αλληλένδετων ή αλληλεπιδρόμενων δραστηριοτήτων που μετατρέπουν εισερχόμενα σε εξερχόμενα
- Διαδικασία: ξεκάθαρη αναφορά, γραπτή ή προφορική, η οποία καθορίζει τον ορθό τρόπο εκτέλεσης μιας διεργασίας ή σειράς διεργασιών
- Συνεχής Βελτίωση: επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα για να αυξήσει τη δυνατότητα ικανοποίησης των οποιονδήποτε απαιτήσεων
- Διαχείριση αλλαγής: διεργασία κατά την οποία οι ελεγχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα σύμφωνα με καθορισμένα πλαίσια ή μοντέλα
- Process Map: χαρτογραφημένη διεργασία-Γραφική αποτύπωση αριθμού στοιχείων ενός λειτουργικού συστήματος ή διεργασίας
- Process Mapping: χαρτογράφηση διεργασιών
- Root cause analysis: μέθοδος που προσπαθεί να εντοπίσει τις βασικές αιτίες των προβλημάτων μιας διεργασίας και να τις επιλύσει. Η βασική αιτία, μόλις αφαιρεθεί, εμποδίζει την επανάληψη του προβλήματος.

3. Εισαγωγή

3.1 Γενικά Σχόλια

Οι πλείστες διεργασίες περιέχουν σημεία συμφόρησης και είναι αποσυνδεδεμένες μεταξύ τους, ιδιαίτερα στα σημεία που εμπλέκονται άλλα τμήματα εντός του Οργανισμού. Το γεγονός αυτό επιφέρει καθυστερήσεις και λάθη τα οποία κοστίζουν στους Οργανισμούς χρόνο, χρήμα και πελάτες. Με βάση τα πιο πάνω, η αποτύπωση των διεργασιών έχει ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας, τη μείωση των χρόνων διεκπεραίωσης των δραστηριοτήτων και την ελαχιστοποίηση του κόστους.

Ο χρόνος, το κόστος και η ποιότητα είναι οι βασικοί παράγοντες στους οποίους επικεντρώνεται η ανάλυση των διεργασιών. Επιπλέον, επιπρόσθετοι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παρουσιάζονται πιο κάτω:

- **Δεδομένα (Data):** τα δεδομένα που έχουν σχέση με τη διεργασία, πρέπει να τηρούν ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας. Επιπρόσθετα, πρέπει να καθοριστούν οι ρόλοι και οι υπευθυνότητες για την περιοδική συντήρηση και διαχείριση των δεδομένων αυτών.
- **Συμμόρφωση (Compliance):** Πρέπει να γίνεται επιβεβαίωση ότι τα δεδομένα και οι διεργασίες συμμορφώνονται με τους σχετικούς εθνικούς και διεθνείς νόμους ή εσωτερικούς κανόνες του Οργανισμού ανά πάσα στιγμή.
- **Κίνδυνοι (Risk):** Με την εφαρμογή σχετικών σημείων ελέγχου (π.χ. διαχωρισμός καθηκόντων) και σημείων ασφάλειας (π.χ. κωδικοί προστασίας, καθορισμός πρόσβασης) μειώνονται οι κίνδυνοι των διεργασιών.
- **Υπευθυνότητα (Ownership):** Αφορά τον καθορισμό υπευθυνοτήτων για όλα τα δεδομένα των καθημερινών εργασιών καθώς και για την ποιότητα, την μέτρηση και την εκτέλεσή τους.
- **Οφέλη (Benefits):** Η παρακολούθηση, μέτρηση και επίτευξη των προκαθορισμένων οφελών από τις αλλαγές στις διεργασίες και η εφαρμογή δραστηριοτήτων συνεχούς βελτίωσης με στόχο τη βελτιστοποίηση και μέτρηση των διεργασιών.

Οι εργασίες της καταγραφής, ανάλυσης και επανασχεδιασμού διεργασιών αποτελούν βασικό κομμάτι της προσπάθειας για αλλαγή. Αφού ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός/επανασχεδιασμός των διεργασιών ακολουθεί η διεργασία της υλοποίησης των βελτιωμένων διεργασιών.

Η υλοποίηση βελτιωμένων διεργασιών απαιτεί την υλοποίηση των ακόλουθων ενεργειών:

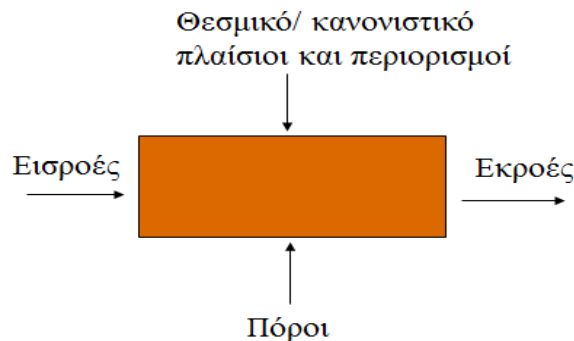
- Ανάπτυξη πολιτικών από τη Διεύθυνση που θα καθορίζουν τον τρόπο εκτέλεσης των νέων και ανασχεδιασμένων διεργασιών π.χ. κατευθυντήριες οδηγίες.
- Εκπαίδευση μελών του προσωπικού, προμηθευτών, «πελατών» και συνεργατών με στόχο την απόκτηση της γνώσης και των απαιτούμενων ικανοτήτων για τη διεξαγωγή των νέων και ανασχεδιασμένων διεργασιών.

- Ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων για υποστήριξη στην εκτέλεση των νέων και ανασχεδιασμένων διεργασιών και των απαιτούμενων πληροφοριών
- Ανάπτυξη νέων οργανωτικών δομών για την υποστήριξη των νέων/ανασχεδιασμένων διεργασιών. Συνοπτικά, για την εφαρμογή αλλαγών απαιτείται να είναι γνωστό το επιθυμητό τελικό αποτέλεσμα και το σημείο εκκίνησης της διεργασίας. Για τη βελτίωση των διεργασιών ακολουθούνται τα πιο κάτω τρία βήματα:
 1. Καταγραφή και ανάλυση υφιστάμενων διεργασιών (*as-is*)
 2. Σχεδιασμό αναθεωρημένων διεργασιών (*to-be*) που να μπορούν να ικανοποιήσουν τους στόχους που έχουν τεθεί
 3. Υλοποίηση των ανασχεδιασμένων διεργασιών.

Τα πιο πάνω στάδια, περιγράφονται στις επόμενες ενότητες.

3.2 Γενικά Σχόλια- Process mapping (Χαρτογράφηση διεργασιών)

Η διεργασία είναι το σύνολο αλληλένδετων ή αλληλεπιδρόμενων δραστηριοτήτων που μετατρέπουν εισερχόμενα σε εξερχόμενα. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί μια τεκμηριωμένη οργανωμένη ενέργεια που αποσκοπεί στην ικανοποίηση καθορισμένων στόχων για καθορισμένους “πελάτες”, χρησιμοποιώντας εισροές και πόρους μέσα σε ένα σύστημα το οποίο διέπεται από Θεσμικό/ κανονιστικό πλαίσιο και περιορισμούς.



Σχεδιάγραμμα 1: Έννοια διεργασίας

Η καταγραφή και ανάλυση των διεργασιών, που υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες του Οργανισμού επιτυγχάνεται με τη χρήση της μεθόδου **Process Mapping** (Χαρτογράφηση διεργασιών).

Το Process mapping αποτελεί μια δυναμική μεθοδολογία η οποία αναφέρεται στις δραστηριότητες που καθορίζουν τη δραστηριότητα ενός Οργανισμού, στα υπεύθυνα άτομα, στον καθορισμό προτύπου με το οποίο ολοκληρώνεται μια διεργασία και στο πως καθορίζεται η επιτυχία μιας διεργασίας.

Παράλληλα, ένα σαφές και λεπτομερές διάγραμμα ροής (**Process Map**), επιτρέπει στον Οργανισμό και σε άτομα εκτός Οργανισμού να εξετάσουν κατά πόσο είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν βελτιώσεις σε μια συγκεκριμένη διεργασία.

Τα βήματα που ακολουθούνται στη μεθοδολογία αυτή, αναφέρονται επιγραμματικά πιο κάτω:

- Καθορισμός του σκοπού
- Επιβεβαίωση του παραλήπτη της εργασίας
- Καθορισμός των προτύπων αναφοράς
- Καθορισμός του επιπέδου της λεπτομέρειας
- Επιβεβαίωση του πεδίου εφαρμογής της διεργασίας
- Καθορισμός της μεθόδου λήψης της πληροφόρησης
- Καθορισμός της μεθόδου καταγραφής.

Το κάθε ένα από αυτά, αναλύεται εκτεταμένα στη συνέχεια του εγχειριδίου.

4. Process Mapping- Καταγραφή και ανάλυση υφιστάμενων διεργασιών

Η καταγραφή και ανάλυση των διεργασιών επιφέρει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Λειτουργεί ως αφετηρία για τον εντοπισμό των σημείων που χρήζουν βελτίωσης. Η διαδικασία βελτίωσης απαιτεί αλλαγές, οι οποίες θα εντοπιστούν καταγράφοντας την υφιστάμενη και επιθυμητή κατάσταση.
- Εκπαιδεύει το προσωπικό του Οργανισμού να σκέπτεται με ποιο τρόπο θα μπορεί να βελτιώσει διεργασίες.
- Βοηθά στην αναγνώριση των εργασιών που προσθέτουν αξία και των επιθυμητών αποτελεσμάτων, έτσι ώστε να ληφθούν υπόψη στον επανασχεδιασμό.
- Υποκινεί τον Οργανισμό να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και τα οφέλη τα οποία θα οδηγήσουν στην αλλαγή των διεργασιών.

Η επιλογή των διεργασιών για καταγραφή και ανάλυση εξαρτάται από τις κύριες δραστηριότητες και στόχους του Οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να επηρεάσουν τη βελτίωση των διεργασιών όσον αφορά το χρόνο, κόστος, ποιότητα καθώς και τον προσδιορισμό των διεργασιών που μπορούν να βελτιωθούν για να πραγματοποιηθούν τα οφέλη.

Οι Οργανισμοί επικεντρώνονται στη βελτίωση των διεργασιών έχοντας υπόψη συγκεκριμένα κριτήρια. Οι διεργασίες που επιλέγονται για αποτύπωση, ποικίλουν ανάλογα με το κριτήριο βάσει του οποίου θα γίνει η επιλογή τους. Για παράδειγμα, εάν το κριτήριο είναι η μείωση του κόστους, τότε το επίκεντρο του ανασχεδιασμού δε πρέπει να είναι απαραίτητα οι χρονοβόρες διεργασίες γιατί σε αρκετές περιπτώσεις, με τη μείωση του χρόνου δε συνεπάγεται και μείωση του κόστους μιας διεργασίας. Οπότε είναι κρίσιμο η επιλογή των διεργασιών να γίνεται στοχευμένα με βάση το κριτήριο που επιλέγεται.

Συνήθως μετά από την αρχική καταγραφή των διεργασιών, κάποιες διεργασίες μπορούν να αφαιρεθούν επειδή είναι πλεονάζουσες ή επειδή είναι σχετικές με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που πρόκειται να σταματήσει να προσφέρεται στο μέλλον, ή ακόμη πιο σημαντικό, δεν συνεισφέρει ουσιαστικά στην υλοποίηση της αποστολής του Οργανισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη τις κύριες δραστηριότητες και στόχους του Οργανισμού, θα πρέπει να γίνει επιλογή των διεργασιών που θα καταγραφούν. Παράλληλα, οι επιλεγμένες διεργασίες θα πρέπει να συντείνουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Οργανισμού.

Εργαλείο αποτύπωσης:

Για την αποτελεσματική και αντικειμενική καταγραφή των διεργασιών του Οργανισμού, χρειάζεται σωστός προγραμματισμός και χρήση καθορισμένων εργαλείων. Τα εργαλεία αυτά πρέπει να έχουν συμφωνηθεί εκ των προτέρων και να χρησιμοποιούνται αυστηρά κάθε φορά που καλείται ο Οργανισμός να καταγράψει κάποια διεργασία, έτσι ώστε να επιτευχθεί ομοιόμορφη αποτύπωση των διεργασιών.

Το εργαλείο αποτύπωσης των διεργασιών καθορίζει τις τεχνικές πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται για την καταγραφή διεργασιών σε ενιαία και ομοιόμορφη μορφή. Παράλληλα, πρέπει να περιλαμβάνει όλη την απαραίτητη πληροφόρηση που χρειάζεται να αποτυπωθεί. Σημειώνεται ότι, σε κάποιες περιπτώσεις, εκτός από την αποτύπωση πληροφοριών, ενδέχεται να χρειαστεί και η συλλογή εγγράφων (σε ηλεκτρονική ή έντυπη μορφή). Το εργαλείο αποτύπωσης μπορεί να είναι οποιασδήποτε μορφής, π.χ σε μορφή πίνακα, λίστας κτλ. Στο Παράρτημα Α, επισυνάπτεται δείγμα εργαλείου αποτύπωσης διεργασιών.

Πληροφορίες που περιλαμβάνει το εργαλείο αποτύπωσης διεργασιών, χωρίς αυτές να είναι εξαντλητικές, παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 2:

| Εργαλείο Αποτύπωσης Διεργασιών | |
|---|---|
| Μέρος Α: Γενικά Στοιχεία καταγραφής <ul style="list-style-type: none">• Ημερομηνία• Τομέας/ Κλάδος• Όνομα Αντιπροσώπου Τομέα/ Κλάδου• Τοποθεσία | Μέρος Β: Γενικά Στοιχεία διεργασίας <ul style="list-style-type: none">• Βασική διεργασία• Τίτλος διεργασίας• Σκοπός διεργασίας |
| Μέρος Γ: Υπευθυνότητες <ul style="list-style-type: none">• Βασική Διεργασία• Διεργασία | Μέρος Δ: Εύρος διεργασίας <ul style="list-style-type: none">• Προμηθευτές• Εξερχόμενα• Πελάτες |
| Μέρος Ε: Έντυπα <ul style="list-style-type: none">• Εγχειρίδια ή άλλα εξωτερικά έγγραφα• Λογισμικά συστήματα | Μέρος ΣΤ: Έγγραφα που παραλήφθηκαν <ul style="list-style-type: none">• Hardcopy• Ηλεκτρονικά• Αναμένεται να παραληφθούν ηλεκτρονικά |
| Μέρος Ζ: Νομικό πλαίσιο <ul style="list-style-type: none">• Νόμοι/ κανονισμοί/ εντολές/ διατάγματα• Κριτήρια αξιολόγησης Διεργασίας | Μέρος Η: Χρονικές προθεσμίες <ul style="list-style-type: none">• Χρόνος διεκπεραίωσης• Αριθμός ατόμων που εμπλέκονται στη δραστηριότητα για την οποία μετριέται το χρονικό πλαίσιο και τίτλος θέσης εργασίας• Όγκος εργασίας |
| Μέρος Θ: Στοχοθέτηση <ul style="list-style-type: none">• Στόχοι• Δείκτες απόδοσης | |

Σχεδιάγραμμα 2: Εργαλείο Αποτύπωσης Διεργασιών

4.1 Καθορισμός του σκοπού του Process Mapping

Ο κύριος σκοπός πίσω από τη μεθοδολογία του Process Mapping, είναι να βοηθήσει τον Οργανισμό να γίνει πιο αποτελεσματικός. Πιο συγκεκριμένα η μεθοδολογία προσφέρει:

1. Κοινή γλώσσα και κατανόηση
2. Βάση για επανασχεδιασμό
3. Βάση προσδιορισμού πόρων των διεργασιών
4. Φυσική αποτύπωση του τρόπου εργασίας
5. Κατανόηση των υφιστάμενων επιπέδων απόδοσης
6. Κατανόηση των αρμοδιοτήτων και ιδιοκτησίας εντός της διεργασίας
7. Κατανόηση των αναγκαίων ικανοτήτων και γνώσεων
8. Είναι η βάση για συζήτηση με τους «πελάτες».

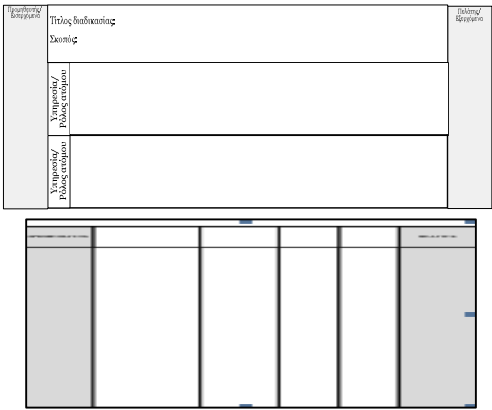


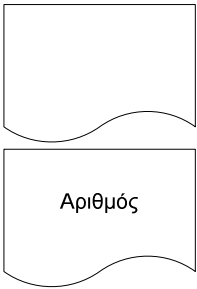
4.2 Επιβεβαίωση του παραλήπτη της εργασίας

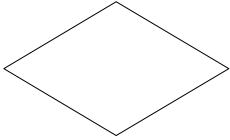




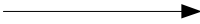

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να καθοριστεί ποιος θα παραλάβει το τελικό αποτέλεσμα της διεργασίας που θα αποτυπωθεί. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να καθοριστεί το επίπεδο της λεπτομέρειας που θα γίνει η αποτύπωση, με βάση τον παραλήπτη των ανασχεδιασμένων διεργασιών. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να καθοριστεί το επίπεδο λεπτομέρειας ως εξής:

- Ανώτερη Διεύθυνση: Περίληψη των αλλαγών μόνο
- Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού: Ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους
- Προϊστάμενοι Τμημάτων: Πλήρη λεπτομέρεια
- Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου: Πλήρη λεπτομέρεια συν ελέγχους και κινδύνους

4.3 Πρότυπα καταγραφής υφιστάμενων διεργασιών

Για να γίνει η αποτύπωση των διεργασιών, ακολουθείται η διεργασία ετοιμασίας διαγραμμάτων ροής (“Process Maps”). Στα διαγράμματα ροής χρησιμοποιούνται τα σύμβολα ροής εργασίας που παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 3. Τα σύμβολα αυτά, επιτρέπουν την αποτύπωση μιας διεργασίας σε διάφορα άλλα επίπεδα, πιο υψηλής λεπτομέρειας.

| Σύμβολο διαγράμματος ροής | Περιγραφή |
|---|---|
|  | <p>Είναι το πρότυπο (template) στο οποίο αποτυπώνεται η διεργασία . Αρχικά παρουσιάζονται ο τίτλος και ο σκοπός της διεργασίας. Για κάθε στάδιο/ ενέργεια της διεργασίας αναφέρεται η Υπηρεσία/ ρόλος που έχει την ευθύνη υλοποίησης. Η στήλη «Προμηθευτής/ Εισερχόμενα» απεικονίζει τις εισροές (input) για τη συγκεκριμένη διεργασία (π.χ. άτομα, επιστολές από γραφεία/Τμήματα). Η στήλη «Πελάτη / Εξερχόμενα» απεικονίζει τα εξερχόμενα της διεργασίας και ποιος είναι ο παραλήπτης (π.χ. Αρμόδιο Τμήμα/ Υπηρεσία, αιτητής κλπ)</p> |
|  | <p>Το σύμβολο αυτό χρησιμοποιείται για την υπόδειξη διεργασίας.</p> |
|  | <p>Το σύμβολο αυτό χρησιμοποιείται για την υπόδειξη ενέργειας που υλοποιείται κατά τη διεργασία .</p> |
|  | <p>Το σύμβολο αυτό χρησιμοποιείται για το συμβολισμό των διαφόρων εγγράφων, καθώς και για υπόδειξη του είδους του φακέλου που χρησιμοποιείται ή για τη χρήση λογισμικού.</p> <p>’Η</p> <p>Το σύμβολο αυτό με αριθμό (π.χ. 1, 2, 3) παραπέμπει σε σχετικά έντυπα, τα οποία παρουσιάζονται σαν υποσημείωση στο κάτω μέρος της διεργασίας. Επίσης χρησιμοποιείται και ως ένδειξη εγγράφων (π.χ. επιστολών και Εγκυκλίων).</p> |

| Σύμβολο διαγράμματος ροής | Περιγραφή |
|---|---|
|  | <p>Το σύμβολο αυτό χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου ανάλογα με την εξέλιξη της διεργασίας, δύο ή περισσότερα ενδεχόμενα είναι πιθανά για να συμβούν ή όταν γίνονται ποιοτικοί ή άλλοι έλεγχοι.</p> |
|  | <p>Το σύμβολο αυτό με χαρακτήρα ή αριθμό (π.χ. Α,Β,Γ) υποδεικνύει τη συνέχιση της ροής εργασίας από ένα σημείο σε άλλο (εντός της ίδιας σελίδας) με τον ίδιο χαρακτήρα (συνέχεια στο ίδιο σημείο με τον ίδιο αριθμό).</p> |
|  | <p>Το σύμβολο αυτό με αριθμό (π.χ. 1,2,3) υποδεικνύει τη συνέχιση της ροής εργασίας από τη μια σελίδα στην άλλη (συνέχεια στο ίδιο σημείο με τον ίδιο αριθμό -παραπομπή σε άλλη σελίδα).</p> <p>Ή</p> <p>Το σύμβολο αυτό με χαρακτήρα (π.χ. Α, Β, Γ) υποδεικνύει τη συνέχιση της ροής εργασίας από τη μια σελίδα στην άλλη.</p> |
|  | <p>Το σύμβολο αυτό υποδεικνύει το μέσο χρόνο διεξαγωγής της συγκεκριμένης ενέργειας. Αφορά το συνολικό χρόνο, που αναλώνεται από την αρχή μέχρι το τέλος της εκάστοτε ενέργειας, συμπεριλαμβανομένων οποιοδήποτε εσωτερικών ή εξωτερικών καθυστερήσεων.</p> |
|  | <p>Το σύμβολο αυτό υποδεικνύει την αρχική και την τελική ενέργεια σε μια διεργασία .</p> |
| <p>Λατινικοί αριθμοί</p> | <p>Οι λατινικοί αριθμοί (π.χ. 11,12) παραπέμπουν σε σημειώσεις στο κάτω μέρος της διεργασίας ρ.</p> |
|  | <p>Η συνεχόμενη γραμμή υποδεικνύει τη ροή της διεργασίας.</p> |
|  | <p>Η διακεκομμένη γραμμή υποδεικνύει τα εισερχόμενα στοιχεία από τον «Προμηθευτή» και τα εξερχόμενα στοιχεία προς τον «Πελάτη» της διεργασίας.</p> |

Σχεδιάγραμμα 3: Επεξήγηση συμβόλων για αποτύπωση διεργασιών

Μία διεργασία μπορεί να αποτυπωθεί είτε σε οριζόντια είτε σε κάθετη μορφή. Σε κάθε περίπτωση όμως, τα στάδια που ακολουθούνται είναι πάντοτε τα ίδια. Στο Παράρτημα Β και Γ, επισυνάπτονται δείγματα οριζόντιας και κάθετης αποτύπωσης διαγραμμάτων ροής.

Παράδειγμα οριζόντιας αποτύπωσης διεργασίας δίδεται στο Σχεδιάγραμμα 4.

| ΜΟΡΦΗ | ΣΤΑΔΙΑ |
|-------|--------|
|-------|--------|

| | | |
|-----------|--|-------|
| Περιγραφή | | Πάσης |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Στάδιο 1

Ετοιμασία πρότυπου διαγράμματος ροής (template)- οριζόντια μορφή

| | | |
|--------------------------------|---|-------------------------------|
| Περιγραφή | <p>Τίτλος Διαδικασίας</p> <p>Σκοπός διαδικασίας</p> | Πάσης |
| ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ | ΡΟΛΟΣ | ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Στάδιο 2

Καταγραφή τίτλου διεργασίας, σκοπού και ρόλων που συμμετέχουν

| | | |
|--------------------------------|---|-------------------------------|
| Περιγραφή | <p>Τίτλος Διαδικασίας</p> <p>Σκοπός διαδικασίας</p> | Πάσης |
| ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ | ΡΟΛΟΣ | ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ |
| | Αποτύπωση διεργασίας | |
| | ↓ | |
| | Μεταφορά δεδομένων από εργαλείο αποτύπωσης | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Στάδιο 3

Αποτύπωση διαγράμματος ροής- μεταφορά πληροφοριών από εργαλείο αποτύπωσης με βάση τα καθορισμένα σύμβολα

Σχεδιάγραμμα 4: Παράδειγμα οριζόντιας αποτύπωσης διεργασιών

Παράδειγμα κάθετης αποτύπωσης διεργασίας δίδεται στο Σχεδιάγραμμα 5.

ΜΟΡΦΗ

ΣΤΑΔΙΑ

| | | | | | |
|-------------|--|--|--|--|---------|
| Σκοπός: | | | | | |
| ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ | | | | | ΠΕΛΑΤΗΣ |
| | | | | | |

Στάδιο 1

Ετοιμασία πρότυπου διαγράμματος ροής (template)- οριζόντια μορφή

| | | | | | |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------|
| Σκοπός: Σκοπός διεργασίας | | | | | |
| Τίτλος διεργασίας | | | | | |
| ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ | Ρόλος | Ρόλος | Ρόλος | Ρόλος | ΠΕΛΑΤΗΣ |
| Εισερχόμενα διεργασίας | | | | | Εξερχόμενα διεργασίας |

Στάδιο 2

Καταγραφή τίτλου διεργασίας, σκοπού και ρόλων που συμμετέχουν

| | | | | | |
|----------------------------------|-----------------------------|---|---|--------------|------------------------------|
| Τίτλος διεργασίας | | | | | |
| Σκοπός: Σκοπός διεργασίας | | | | | |
| ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ | Ρόλος | Ρόλος | Ρόλος | Ρόλος | ΠΕΛΑΤΗΣ |
| Εισερχόμενα διεργασίας | Αποτύπωση διεργασίας |  | Μεταφορά δεδομένων από εργαλείο αποτύπωσης | | Εξερχόμενα διεργασίας |

Στάδιο 3

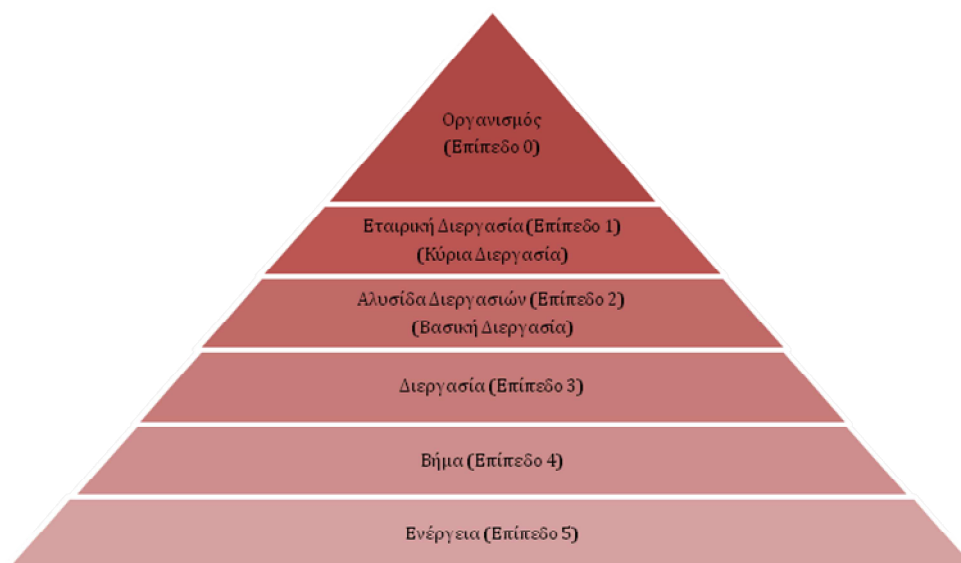
Αποτύπωση διαγράμματος ροής- μεταφορά πληροφοριών από εργαλείο αποτύπωσης με βάση τα καθορισμένα σύμβολα

Σχεδιάγραμμα 5: Παράδειγμα κάθετης διατύπωσης διεργασιών

4.4 Καθορισμός επιπέδου λεπτομέρειας

Στη συνέχεια, για να καθοριστεί το επίπεδο λεπτομέρειας, θα πρέπει να καθοριστεί το επίπεδο της διεργασίας υπό μελέτη. Η λειτουργία του Οργανισμού θα πρέπει να διασπαστεί σε επίπεδα, όπως αυτά που περιγράφονται στο Σχεδιάγραμμα 6. Παραδείγματα διεργασιών ανά επίπεδο, δίνονται στη συνέχεια.

Οι χάρτες διεργασιών (Process Maps), μπορούν να κατασκευαστούν σε διάφορα επίπεδα λεπτομέρειας αρχίζοντας από χάρτες που υποδεικνύουν ποια εργασία γίνεται μέχρι και το πώς γίνεται η διεργασία αυτή.



Σχεδιάγραμμα 6: Η λειτουργία του Οργανισμού σε επίπεδα

Ακολουθεί επεξήγηση των «επιπέδων λεπτομέρειας»:

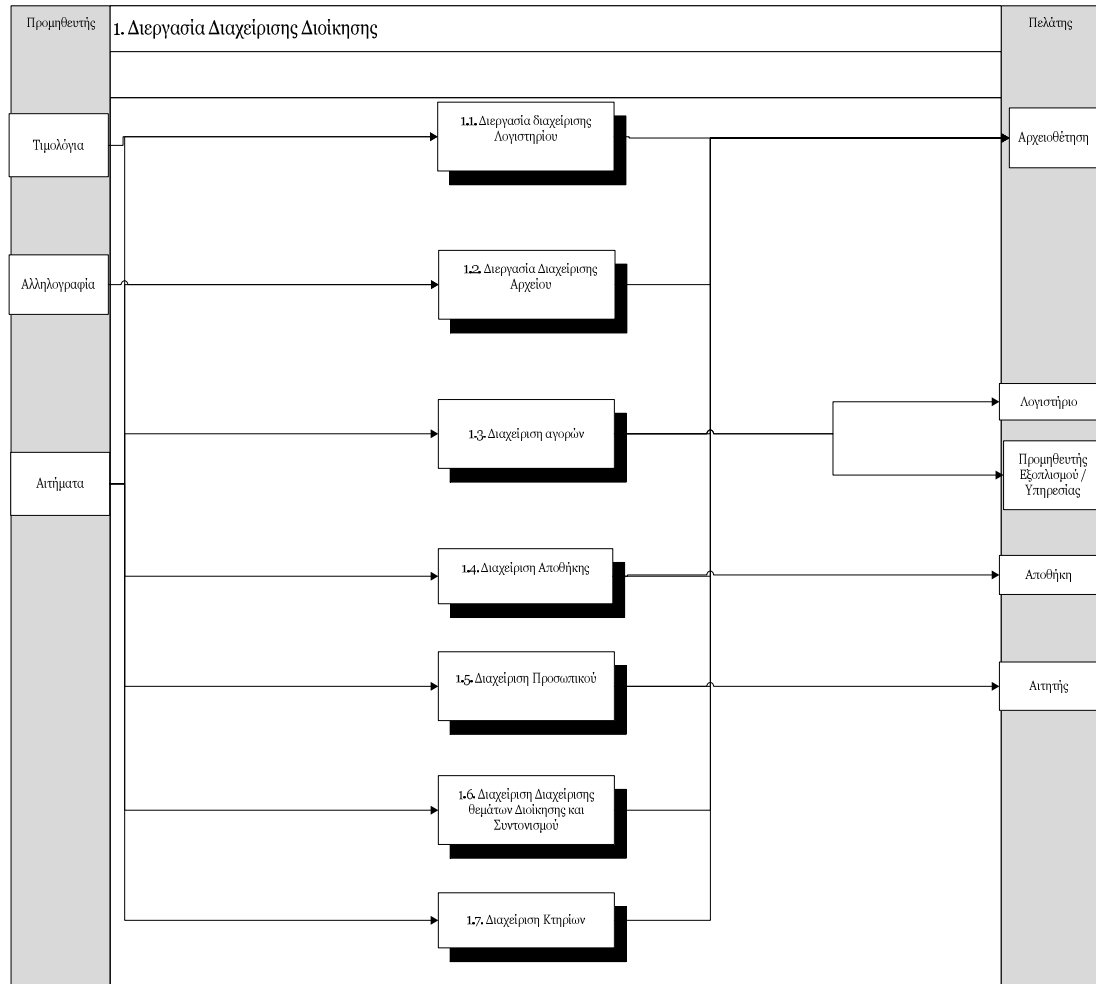
- **Επίπεδο 0: Οργανισμός**

Το διάγραμμα ροής Επιπέδου 0, παρουσιάζει τις κύριες διεργασίες, στο επίπεδο του Οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο διασυνδέονται. Παράλληλα, περιγράφει πώς ο Οργανισμός φέρνει εις πέρας την αποστολή του μέσα από τις κύριες διεργασίες του.

- **Επίπεδο 1: Κύρια Διεργασία**

Το διάγραμμα Επιπέδου 1, παρουσιάζει το πλαίσιο διεξαγωγής μίας διεργασίας.

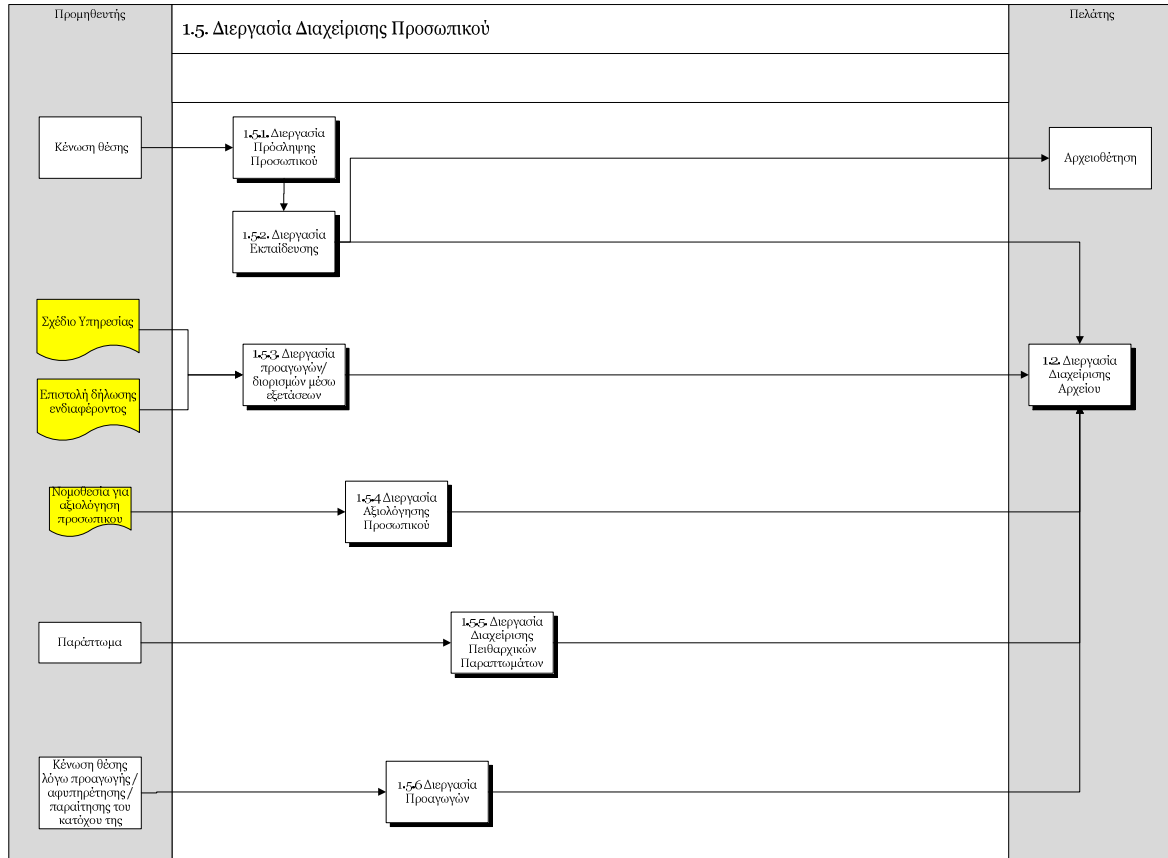
Για σκοπούς επεξήγησης του Επιπέδου 1 αλλά και των περαιτέρω επιπέδων, χρησιμοποιείται ως παράδειγμα, η Διεργασία Διαχείρισης Διοίκησης ενός Οργανισμού ΑΒΓ και αποτυπώνεται στο Σχεδιάγραμμα 7.



Σχεδιάγραμμα 7: Παράδειγμα διαγράμματος επιπέδου 1 για τη Διαχείριση Διοίκησης ενός Οργανισμού ΑΒΓ

- **Επίπεδο 2: Αλυσίδα Διεργασιών (Βασική διεργασία)**

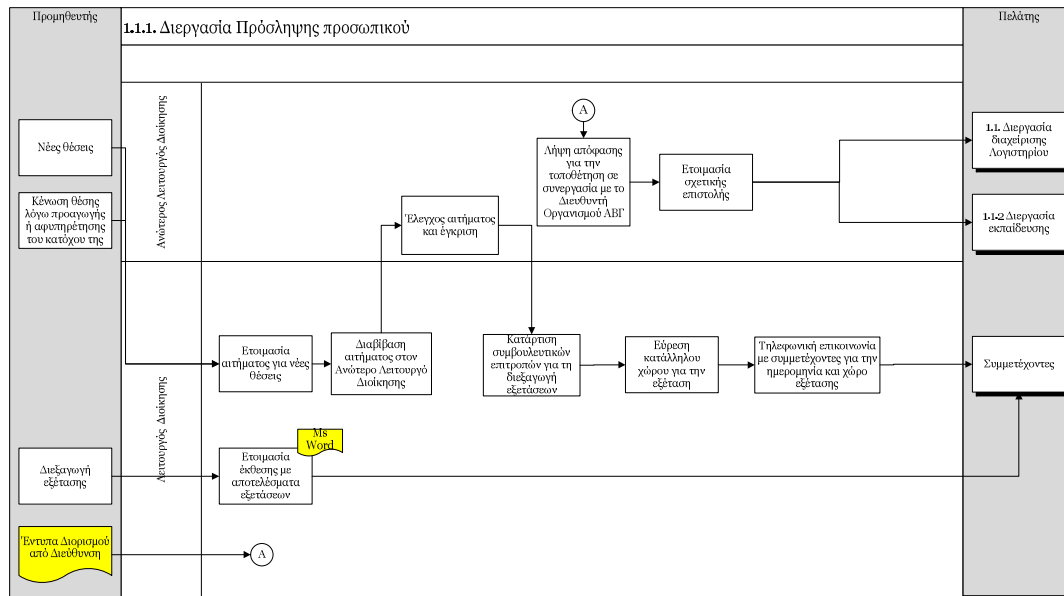
Το κάθε ένα από τα διαγράμματα Επίπεδου 2, παρουσιάζει την αποτύπωση μιας από τις διεργασίες όπως έχουν παρουσιαστεί σε διάγραμμα Επίπεδου 1. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα στο Σχεδιάγραμμα 8, αναλύεται η Διεργασία Διαχείρισης Προσωπικού του ίδιου Οργανισμού ΑΒΓ.



Σχεδιάγραμμα 8: Παράδειγμα διαγράμματος επιπέδου 2 για τη Διαχείριση Προσωπικού του Οργανισμού ΑΒΓ

- **Επίπεδο 3: Διεργασία**

Το κάθε ένα από τα διαγράμματα Επιπέδου 3, παρουσιάζει την αποτύπωση μιας από τις διεργασίες όπως έχουν παρουσιαστεί σε διάγραμμα Επιπέδου 2. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, που αποτυπώνεται στο Σχεδιάγραμμα 9, αναλύεται η Διεργασία Πρόσληψης προσωπικού.



Σχεδιάγραμμα 9: Παράδειγμα διαγράμματος επιπέδου 3 για τη Διεργασία Πρόσληψης προσωπικού του Οργανισμού ΑΒΓ

- **Επίπεδο 4: Βήμα**

Το κάθε ένα από τα διαγράμματα Επιπέδου 4, παρουσιάζει την αποτύπωση μιας από τις περιοχές όπως έχουν παρουσιαστεί σε διάγραμμα Επιπέδου 3. Στο παρόν στάδιο, δεν αναμένεται η αποτύπωση διεργασιών επιπέδου 4.

- **Επίπεδο 5: Ενέργεια**

Το κάθε ένα από τα διαγράμματα Επιπέδου 5, παρουσιάζει την αποτύπωση ενός από τα βήματα που έχουν παρουσιαστεί στο διάγραμμα Επιπέδου 3. Στο παρόν στάδιο, δεν αναμένεται η αποτύπωση διεργασιών επιπέδου 5.

Σημείωση: Σε κάθε επίπεδο, τα κουτιά συνδέονται με βέλη τα οποία υποδεικνύουν την κατεύθυνση που κινείται η ροή. Τα βέλη αυτά ονομάζονται με το αποτέλεσμα που απορρέει από την ενέργεια που προηγείται (δηλ. προηγούμενο κουτί).

Η αποτύπωση των διεργασιών (Process Mapping), πρέπει να αρχίζει πάντα από την κορυφή (Επίπεδο 1), ανεξάρτητα αν το εύρος του ανασχεδιασμού περιλαμβάνει ολόκληρο τον Οργανισμό, μια Μονάδα, ένα Τμήμα ή μια διεργασία. Η υφιστάμενη κατάσταση αναφορικά με τη λειτουργία ενός Οργανισμού καταγράφεται με βάση τα διαγράμματα ροής επιπέδου 3.

Από τη στιγμή που οι περισσότερες αλλαγές γίνονται στο επίπεδο με βάση το οποίο γίνεται ο επανασχεδιασμός, δεν είναι απαραίτητο να αποτυπωθούν οι διεργασίες σε χαμηλότερα επίπεδα λεπτομέρειας. Οι δραστηριότητες, μπορούν να παραπέμπουν στις μονάδες του Οργανισμού που έχουν την ευθύνη. Η παραπομπή αυτή, μπορεί να βοηθήσει στη διασύνδεση του επιχειρησιακού κόστους με τις δραστηριότητες και να αποκαλύψει προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν έτσι ώστε να γίνει βελτίωση της απόδοσης.

Κατά τη διάρκεια της καταγραφής μίας διεργασίας, θα πρέπει να γίνει καταγραφή του χρόνου που χρειάζεται για να διεξαχθεί η διεργασία (εκεί όπου είναι εφικτό), στοιχείο το οποίο θα βοηθήσει σε μετέπειτα στάδιο στον ανασχεδιασμό της διεργασίας και στη μέτρηση της απόδοσης. Ο χρόνος διεκπεραίωσης είναι ο συνολικός χρόνος που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί μια δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένων οποιωνδήποτε εσωτερικών ή εξωτερικών καθυστερήσεων. Ο χρόνος επεξεργασίας είναι ο πραγματικός χρόνος τον οποίο το άτομο αναλώνει στην διεκπεραίωση των ενεργειών της εκάστοτε διεργασίας. Ο χρόνος είναι υπολογισμένος σε ανθρωποημέρες, οι οποίες αποτελούνται από 24 ώρες.

Μόλις ολοκληρωθεί ο χάρτης της διεργασίας, γίνεται καθορισμός του κυκλικού χρόνου, που είναι ο συνολικός χρόνος που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί μια διεργασία (ο χρόνος μπορεί να μετρηθεί σε μέρες, ώρες ανάλογα με τη διεργασία. Ο κυκλικός χρόνος δεν μπορεί να καθοριστεί από το άθροισμα του χρόνου που αναλώνεται σε κάθε διεργασία επειδή δύο ή περισσότερες δραστηριότητες μπορεί να τρέχουν παράλληλα.

Άλλα στοιχεία που συστήνονται να καταγραφούν για διευκόλυνση του εντοπισμού σημείων βελτίωσης είναι τα ακόλουθα:

- Πόροι που χρειάζονται
- Υπευθυνότητες των εμπλεκομένων
- Κόστος
- Εισροές και εκροές της διεργασίας (π.χ. έντυπα, αναφορές)

4.5 Επιβεβαίωση του πεδίου εφαρμογής της διεργασίας

Το πεδίο εφαρμογής καθορίζει τα σημεία που θα περιγραφούν και θα αναπτυχθούν σε μια διεργασία και αποτελεί κρίσιμο σημείο αφού σκοπό έχει να θέσει το σημείο έναρξης και τέλους της συγκεκριμένης διεργασίας. Αυτό πρέπει να είναι επιβεβαιωμένο εκ των προτέρων, για διευκόλυνση του ατόμου που καταγράφει τη διεργασία. Κάποια ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν στο στάδιο αυτό είναι:

- Πότε αναλαμβάνει ευθύνη ο ιδιοκτήτης της διεργασίας– process owner
- Πότε εμπλέκεται ο ‘πελάτη/ πολίτης’
- Ποια η σύνδεση με άλλες διεργασίες.

4.6 Καθορισμός της μεθόδου λήψης της πληροφόρησης

Στη συνέχεια, γίνεται καθορισμός των τρόπων συλλογής της πληροφόρησης που θα ενσωματωθεί/ παρουσιαστεί στη διεργασία . Μερικά παραδείγματα συλλογής της πληροφόρησης είναι τα ακόλουθα:

- **Παρατήρηση επί τόπου:** Είναι η μέθοδος κατά την οποία το άτομο που καταγράφει τη διεργασία, μεταβαίνει φυσικά στο χώρο που διεξάγεται η διεργασία, παρατηρεί την εκτέλεση της (χωρίς να επεμβαίνει) και καταγράφει.
- **Συνεντεύξεις:** Είναι η μέθοδος στα πλαίσια της οποίας διεξάγεται συνάντηση μεταξύ του ατόμου που καταγράφει τη διεργασία και των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτή. Μετά από διεξαγωγή ερωτήσεων, λαμβάνονται όλες οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την καταγραφή των διεργασιών.
- **Εργαστήρια:** Είναι η μέθοδος σύμφωνα με την οποία γίνεται συνάντηση του ατόμου/ομάδας που είναι υπεύθυνη για καταγραφή με τα άτομα που εμπλέκονται στη διεξαγωγή μιας ή περισσότερων διεργασιών. Στις συναντήσεις αυτές, λόγω του μεγαλύτερου αριθμού των ατόμων, υπάρχει ένας συντονιστής, ο οποίος έχει το ρόλο της κατανομής της ροής του προγράμματος και της κάλυψης όλων των απαιτούμενων σημείων.
- **Αξιολόγηση εγγράφων:** Η συμπλήρωση εγγράφων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι αρκετών διεργασιών. Οι απαιτήσεις των εγγράφων καθορίζουν και τις ενέργειες που χρειάζονται να υλοποιηθούν για τη διεκπεραίωση της εργασίας. Επομένως, η αξιολόγηση τους μπορεί να δώσει σημαντικές ενδείξεις για τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια διεργασία.
- **Ομάδες εργασίας:** Τα άτομα που εμπλέκονται στη διεργασία σχηματίζουν ομάδες, οι οποίες διεξάγουν συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα με στόχο τη συζήτηση, διασαφήνιση και την καταγραφή διεργασιών.

- **Ερωτηματολόγια:** Αποτελούν ένα δομημένο τρόπο για συλλογή πληροφοριών. Μέσω επιλογής συγκεκριμένου δείγματος ατόμων, η ομάδα καταγραφής των διεργασιών μπορεί να συλλέξει πληροφορίες για τις διεργασίες υπό εξέταση. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων μπορούν μέσω στατιστικής ανάλυσης, να δώσουν επιπλέον πληροφορίες για τις διεργασίες.
- **Έρευνα:** Οποιαδήποτε μορφής έρευνα η οποία θα μπορούσε να υποβοηθήσει τόσο στην κατανόηση μιας διεργασίας αλλά και στη μετέπειτα αποτύπωση της (π.χ. βιβλιογραφία, άρθρα, εγκύκλιοι, διαδίκτυο κτλ).

4.7 Καθορισμός της μεθόδου καταγραφής

Η καταγραφή των διεργασιών διευκολύνεται με τη χρήση λογισμικών εργαλείων (π.χ. Microsoft Visio). Τα εργαλεία αυτά, χρησιμοποιούνται για τις εξής δραστηριότητες:

- **Κατασκευή διαγραμμάτων ροής με τυποποιημένα σύμβολα δραστηριοτήτων:** Οι δραστηριότητες στη ροή εργασίας μπορούν να παρουσιαστούν γραφικά με διάφορα σύμβολα τα οποία υποδεικνύουν τις δραστηριότητες που διεξάγονται σε μια διεργασία (Βλέπε Σχεδιάγραμμα 3).
- **Καταγραφή χρόνων επεξεργασίας και διεκπεραίωσης:** Είναι ο χρόνος που χρειάζεται για να γίνει η εκτέλεση κάθε δραστηριότητας αλλά και ο χρόνος που χρειάζεται να ολοκληρωθεί η διεργασία συμπεριλαμβανομένων οποιονδήποτε καθυστερήσεων (κυκλικός χρόνος). Η μονάδα χρόνου μπορεί να είναι λεπτά, ημέρες, εβδομάδες ή βάρδιες κλπ
- **Καταγραφή κόστους:** Γίνεται καταγραφή του κόστους για κάθε δραστηριότητα (π.χ. εργατικά, υλικά κτλ), με βάση τις ανάγκες του Οργανισμού.
- **Κατηγοριοποίηση των διεργασιών ανάλογα αν προσθέτουν αξία ή όχι:** Οι δραστηριότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το αν προσθέτουν αξία ή όχι στον πελάτη/ πολίτη. Δραστηριότητες που πιθανόν να μην προσθέτουν αξία είναι οι εγκρίσεις, επεξεργασίες, έλεγχοι, μεταφορά, αρχειοθέτηση κτλ.
- **Παρακολούθηση των εσωτερικών και εξωτερικών εισροών και εκροών:** Γίνεται παρακολούθηση των εσωτερικών πελατών και προμηθευτών (εισροών) στη διεργασία έτσι ώστε να βεβαιωθεί ότι ικανοποιούνται οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες (εκροές).
- **Καταγραφή δεικτών απόδοσης και μετρήσεων:** Μετά από τη ολοκλήρωση της λήψης της πληροφόρησης (βλέπε πιο πάνω) γίνεται καταγραφή των δεικτών απόδοσης και των σχετικών μετρήσεων, τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διεργασίας, την καθορίζουν και χρησιμοποιούνται για την περιγραφή της.

Σημείωση: Σημαντικά σημεία που χρήζουν προσοχή κατά την αποτύπωση των διεργασιών (Process Mapping):

- Καταγραφή υφιστάμενης κατάστασης και σχεδιασμό επιθυμητής κατάστασης, δηλαδή τι αναμένεται ή τι θα έπρεπε να γίνεται
- Εμπλοκή μόνο των απαραίτητων ατόμων
- Η καταγραφή είναι σημαντικό να γίνει με προσοχή, έχοντας κριτική σκέψη έτσι ώστε να είναι κατανοητό το κάθε βήμα και ενέργεια
- Παράλληλα, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι εισροές, εκροές, έλεγχοι, πόροι, δείκτες απόδοσης της διεργασίας καθώς επίσης και η επίδραση της πληροφορικής.

4.8 Ανάλυση διεργασιών

Η ανάλυση των διεργασιών, αποτελεί το επόμενο βήμα μετά από την καταγραφή τους. Για την ανάλυση αυτή, θα πρέπει να καθοριστούν οι εργασίες που προσδίδουν ή δεν προσδίδουν αξία όπως περιγράφονται πιο κάτω:

4.8.1 Διεργασίες που προσδίδουν αξία

Οι διεργασίες που προσδίδουν αξία είναι οι δραστηριότητες που θεωρούνται αναγκαίες έτσι ώστε να παραδοθεί η υπηρεσία και μπορούν να διαχωριστούν σε αυτές που προσδίδουν αξία στον πελάτη/ πολίτη και σε αυτές που προσδίδουν αξία στον Οργανισμό.

Οι διεργασίες που προσδίδουν αξία στον πελάτη/ πολίτη είναι αυτές που χρησιμοποιούνται για την παροχή αυτού που πληρώνει ο πελάτης/ πολίτης όπως π.χ. η δημιουργία ενός συμβολαίου από ένα δικηγόρο. Οι διεργασίες που προσδίδουν αξία στον Οργανισμό είναι αυτές που πραγματοποιούνται από τους Οργανισμούς για εξυπηρέτηση του πελάτη/πολίτη όπως π.χ. η έρευνα στη νομοθεσία για τη δημιουργία ενός συμβολαίου από ένα δικηγόρο.

Όμως, ακόμα και οι διεργασίες που προσδίδουν αξία, μπορούν να ανασχεδιαστούν και να βελτιωθούν, με βάση την ανάλυση κόστους-οφέλους που θα έχει η ενέργεια αυτή.

4.8.2 Διεργασίες που δεν προσδίδουν αξία

Στόχος της διεργασίας ανασχεδιασμού είναι ο εντοπισμός των διεργασιών που περιέχουν δραστηριότητες που δεν προσδίδουν αξία και στη συνέχεια ο περιορισμός ή εξάλειψή τους. Για να εντοπιστούν οι δραστηριότητες που δεν περιέχουν αξία, θα πρέπει αρχικά να εντοπιστεί τι χρειάζεται ο πελάτη/ πολίτης στις υπό ανάλυση δραστηριότητες και να καθοριστεί τι είναι ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα για τον πελάτη/ πολίτη. Ο πελάτης των δραστηριοτήτων είναι ο χρήστης του αποτελέσματος της διεργασίας. Στη συνέχεια, θα πρέπει να εξεταστεί αν η δραστηριότητα μπορεί να επιφέρει το ζητούμενο αποτέλεσμα. Στο σημείο αυτό υπάρχουν τα εξής ενδεχόμενα:

- Αν υπάρχει άλλη δραστηριότητα που να επιφέρει το ζητούμενο αποτέλεσμα, τότε η υπό εκτέλεση δραστηριότητα είναι περιττή και μπορεί να καταργηθεί.

- Αν δεν υπάρχει άλλη δραστηριότητα που να επιφέρει το ζητούμενο αποτέλεσμα, τότε μπορεί να γίνει ανασχεδιασμός ή αντικατάσταση της δραστηριότητας με άλλη.
- Αν υπάρχει η δυνατότητα εξωτερικής ανάθεσης της δραστηριότητας, τότε μπορεί να γίνει κατάργησή της νοουμένου ότι υπάρχει μείωση του κόστους ή/και αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της διεργασίας.

Παράλληλα, ορισμένες διεργασίες του Οργανισμού ενδέχεται να κριθούν αχρείαστες όταν π.χ. παρατηρηθεί ή εντοπιστεί:

- Υπερ-επεξεργασία: Όταν προσφέρεται κάτι σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι χρειάζεται.
- Αχρείαστη διακίνηση υλικών και πληροφόρησης
- Αχρείαστη μετακίνηση ατόμων
- Περιττό Απόθεμα (πέραν του απαιτούμενου)
- Αναμονή
- Απόκλιση από τις απαιτήσεις.

4.8.3 Ανάλυση Αιτίας (Root Cause Analysis)

Με την καταγραφή των διεργασιών, είναι σημαντικό να εντοπιστούν οι αιτίες του προβλήματος στη διεργασία και να καθοριστεί ο αριθμός των διεργασιών που επηρεάζονται. Η μέθοδος Ανάλυση Αιτίας (Root Cause Analysis), μπορεί να χρησιμοποιηθεί για καθορισμό προτεραιότητας στα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν, αφού όσες περισσότερες δραστηριότητες επηρεάζονται από μια αιτία, τόσο μεγαλύτερη καθίσταται η προτεραιότητα για επίλυσή του.

5. Σχεδιασμός αναθεωρημένων διεργασιών

5.1 Ανασχεδιασμός

Ο ανασχεδιασμός έχει καθοριστεί από τους ιδρυτές της θεωρίας της διαχείρισης του ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διεργασιών, Hammer & Champy, ως η *θεμελιώδης επανεξέταση και η ριζική αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών διεργασιών, για την επίτευξη δραστικών βελτιώσεων σε κρίσιμους, σύγχρονους δείκτες απόδοσης, όπως κόστος, ποιότητα, εξυπηρέτηση και ταχύτητα.*

Σκοπός του ανασχεδιασμού είναι η αποτύπωση προτάσεων και σχεδίων δράσης για απλοποίηση των διεργασιών ενός Οργανισμού καθώς επίσης και η τυποποίηση των απλοποιημένων διεργασιών.

Για να καταλήξει ένας Οργανισμός να ενεργοποιήσει το μηχανισμό του ανασχεδιασμού, χρειάζεται συγκεκριμένα ερεθίσματα τα οποία θα τον οδηγήσουν στην στρατηγική απόφαση για ανασχεδιασμό των υφιστάμενων διεργασιών. Ο Οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει σταδιακά ευκαιρίες βελτίωσης. Ο εντοπισμός προβλημάτων κατά την εφαρμογή των διεργασιών, όπως υπερβολικός χρόνος διεκπεραίωσης εργασίας, αδυναμία εκμετάλλευσης ικανοτήτων του προσωπικού κτλ, ενδέχεται να υποδηλώνουν ότι χρειάζονται αλλαγές για βελτίωση.

Κάποιες στοχευμένες ερωτήσεις που ο Οργανισμός θέτει, παρουσιάζονται στο Σχεδιάγραμμα 10.

| Ερωτήσεις | Συμπτώματα προβλήματος |
|---|--|
| Γίνεται προσπάθεια προς λάθος κατεύθυνση; | <ul style="list-style-type: none">• Δαπανείται υπερβολικός χρόνος σε σχετικά ασήμαντες δραστηριότητες• Τα τελικά αποτελέσματα δεν δικαιολογούν την προσπάθεια |
| Οι δεξιότητες χρησιμοποιούνται σωστά; | <ul style="list-style-type: none">• Οι υψηλά αμειβόμενοι εργαζόμενοι δεν εκτελούν εργασίες ισάξιες των ικανοτήτων τους• |
| Οι εργαζόμενοι εκτελούν πολλές και άσχετες εργασίες; | <ul style="list-style-type: none">• Ο υπάλληλος αφιερώνει χρόνο σε υπερβολικά μεγάλο αριθμό διεργασιών• Υπερβολικές και συνεχείς υπερωρίες λόγω των συχνών αλλαγών στην εργασία |
| Η εργασία είναι υπέρ-εξειδικευμένη; | <ul style="list-style-type: none">• Ο υπάλληλος εμπλέκεται σε πολύ λίγες διεργασίες• Έλλειψη ενδιαφέροντος εργαζομένου ή κινήτρου |
| Πολλοί εργαζόμενοι εκτελούν την ίδια εργασία; | <ul style="list-style-type: none">• Η συνολική διεργασία απαιτεί αδικαιολόγητο χρονικό διάστημα• Δεν είναι σαφές ποιος έχει την ευθύνη για τα εξερχόμενα / υπηρεσία |

Σχεδιάγραμμα 10: Παραδείγματα προβλημάτων

Μέσα από εσωτερικό προβληματισμό και λεπτομερή αξιολόγηση των υφιστάμενων διεργασιών, ένας Οργανισμός εντοπίζει διάφορα θέματα που θα μπορούσαν να μειώσουν την αποτελεσματικότητα μιας διεργασίας όπως για παράδειγμα:

- καθυστερήσεις εσωτερικές ή εξωτερικές (π.χ. αναμονή για απόψεις)
- σημεία συμφόρησης
- πολυπλοκότητα και μεγάλος αριθμός δραστηριοτήτων/ ενεργειών

- σημεία που δεν προσδίδουν αξία
- αχρειαστοί έλεγχοι
- αχρειαστες εγκρίσεις και δραστηριότητες
- επανεπεξεργασία
- μη συμμορφώσεις/«κακή ποιότητα».

Για κάθε ένα από τα θέματα που ενδεχομένως να προκύψουν, πρέπει να γίνεται εκτεταμένη έρευνα και ανάλυση. Για παράδειγμα, για τα σημεία συμφόρησης (bottlenecks) όπως καθυστερήσεις, σφάλματα, δυσαρέσκεια χρηστών κτλ, πρέπει να διερευνηθούν οι αιτίες εμφάνισής τους έτσι ώστε να ληφθούν υπόψη κατά τη διάρκεια του ανασχεδιασμού από τον Οργανισμό.

5.2 Τεχνικές αναθεώρησης

Το επόμενο βήμα αφορά τον σχεδιασμό των αναθεωρημένων διεργασιών. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι αξιοποίηση βέλτιστων πρακτικών και των αρχών σχεδιασμού διεργασιών, οι οποίες περιγράφονται πιο κάτω.

5.2.1 Βέλτιστες Πρακτικές

Οι βέλτιστες πρακτικές στο σχεδιασμό διεργασιών καθορίζονται μετά από συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης του Οργανισμού με την απόδοση των ανταγωνιστών τους, άλλων συνεργατών του Οργανισμού ή άλλων παρόμοιων Οργανισμούς στο εσωτερικό/ εξωτερικό. Τα βήματα που ακολουθούνται στη συγκριτική αξιολόγηση είναι τα ακόλουθα:

- α) Προετοιμασία συγκριτικής αξιολόγησης: Αναγνωρίζονται οι διεργασίες οι οποίες θα αποτελέσουν το αντικείμενο της συγκριτικής αξιολόγησης.
- β) Επιλογή με ποιο Οργανισμό/Φορέα θα γίνει η σύγκριση: Γίνεται συλλογή πληροφοριών για εντοπισμό Οργανισμού/Φορέα που είναι κατάλληλος για αυτή τη σύγκριση. Στη συνέχεια ετοιμάζονται οι ερωτήσεις που θα απαντηθούν και καταρτίζεται το πλάνο για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών.
- γ) Συλλογή και διάχυση πληροφοριών: Μέσω ερωτηματολογίων και επιτόπιων επισκέψεων συλλέγονται τα απαραίτητα δεδομένα.
- δ) Ανάλυση και σύγκριση δεδομένων: Στο τέλος, γίνεται ανάλυση των δεδομένων που συλλεχθήκαν, σύγκριση με την υφιστάμενη κατάσταση στον Οργανισμό και εντοπισμός των πεδίων προς βελτίωση.

5.2.2 Αρχές Σχεδιασμού Διεργασιών

Οι Αρχές Σχεδιασμού Διεργασιών όπως περιγράφονται πιο κάτω αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για σχεδιασμό/ανασχεδιασμό διεργασιών και αυξάνουν την παραγωγικότητα, ταχύτητα, ποιότητα και ευελιξία των διεργασιών.

- **Εξάλειψη αχρειαστων δραστηριοτήτων και δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία:** Οι ανάγκες του πελάτη/ πολίτη, , καθορίζουν τις δραστηριότητες ενός Οργανισμού. Στόχος της ενέργειας αυτής, είναι να

εξαιλείπει τις δραστηριότητες που ενδεχομένως να είναι κακά σχεδιασμένες και δεν προσδίδουν οποιαδήποτε αξία .

- **Οργάνωση ατόμων, διεργασιών και τοποθεσιών όπου διεξάγεται η διεργασία με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη/πολίτη:** Οι απαιτήσεις του πελάτη/ πολίτη αποτελούν τη βάση της οργάνωσης και κατανομής των ατόμων, διεργασιών και τοποθεσιών. Η ενέργεια αυτή, περιλαμβάνει τη φυσική μετακίνηση ατόμων και ομάδων στον ίδιο χώρο ή εξάλειψη των συνόρων μεταξύ τους με τη χρήση της τεχνολογίας. Αυτό έχει ως συνέπεια τη μείωση των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία (π.χ. μεταφορές). Παράλληλα, μειώνεται ο κυκλικός χρόνος που χρειάζεται για την εκτέλεση της διεργασίας, γίνεται διευκόλυνση του προσωπικού που εκτελεί πολλαπλές δραστηριότητες, βελτιώνεται η επικοινωνία και εμφανίζονται ευκαιρίες για βελτίωση των διεργασιών.
- **Εξασφάλιση ποιότητας με την ελαχιστοποίηση λαθών κατά την εκτέλεση της διεργασίας:** Η ενέργεια αυτή επιταχύνεται με την τυποποίηση των διεργασιών με βάση βέλτιστες πρακτικές και καταγραφή των λαθών που γίνονται στη διεργασία με στόχο να μην επαναληφθούν στο μέλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους που σχετίζεται με δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία όπως επανεπεξεργασία κτλ.
- **Χρήση ατόμων που μπορούν να εργαστούν σε διαφορετικούς ρόλους και εκπαίδευση ατόμων για την επίτευξη του σκοπού αυτού:** Τα άτομα που μπορούν να εργαστούν σε διαφορετικούς ρόλους μπορούν εύκολα να αντικαταστήσουν άλλα άτομα σε περίπτωση απουσίας ή να βοηθήσουν σε περίπτωση μεγάλου όγκου εργασίας. Είναι καλή πρακτική να γίνεται συνεχώς επανεκπαίδευση των ατόμων αυτών. Η μετακίνηση των ατόμων αυτών από τη μια θέση εργασίας στην άλλη, θα πρέπει να γίνεται στρατηγικά με στόχο να βελτιωθεί η ποιότητα και να μειωθεί ο φόρτος εργασίας.
- **Χρήση συστημάτων ποιοτικού ελέγχου από τη Διεύθυνση με στόχο τον άμεσο εντοπισμό αποκλίσεων και λαθών κατά την εκτέλεση των διεργασιών:** Τα συστήματα ελέγχου μπορούν να παρέχουν άμεση ανατροφοδότηση στη Διεύθυνση και στο προσωπικό για το τι συμβαίνει σε μια διεργασία με στόχο να διευκολύνουν τη ροή εργασίας. Μέσω των συστημάτων αυτών, η Διεύθυνση και το προσωπικό μπορούν να ελέγξουν κατά πόσο είναι αποδεκτές οι ενέργειες που διεξάγονται σε μια δραστηριότητα. Παράλληλα, παρέχουν πληροφόρηση με στόχο τη λήψη πληροφορημένων και έγκαιρων αποφάσεων οι οποίες θα υποκινήσουν το προσωπικό στη διεξαγωγή των ενεργειών που χρειάζεται για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Παραδείγματα συστημάτων ελέγχου μπορεί να είναι οποιασδήποτε μορφής έλεγχος της διεργασίας που γίνεται σε περιοδική βάση για να παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα της π.χ. μηνιαίες, τριμηνιαίες εκθέσεις, πίνακες καταγραφής αποκλίσεων (Πίνακας σε Word Document, Excel κλπ), παράπονα πελατών/ πολιτών κλπ.
- **Ανάπτυξη/βελτίωση σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές:** Οι κορυφαίοι Οργανισμοί παρουσιάζουν την τάση να έχουν λιγότερους και πιο αξιόπιστους προμηθευτές αντί να έχουν πολλούς τους οποίους επιλέγουν μέσω ανταγωνιστικών διεργασιών. Με τον ίδιο τρόπο, οι Οργανισμοί αυτοί, έχουν λιγότερους πελάτες οι οποίοι αγοράζουν περισσότερο. Για να γίνει λειτουργία του Οργανισμού με τον τρόπο αυτό, θα πρέπει να γίνει μια παράλληλη αλλαγή στην κουλτούρα του Οργανισμού: από σχέση πελάτη –

αγοραστή, θα πρέπει να γίνει σχέση συνεργατών. Η δημιουργία στρατηγικών σχέσεων μπορεί να είναι δύσκολη όμως τα οφέλη είναι σημαντικά. Μερικά οφέλη είναι η μείωση του κυκλικού χρόνου, η μείωση του κόστους και η καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς.

- **Εφαρμογή αυτοματοποίησης και σχετικών τεχνολογιών όπου είναι εφικτό:** Οι δραστηριότητες που προσθέτουν αξία και επαναλαμβάνονται συνεχώς, πρέπει να αυτοματοποιηθούν. Η χρήση της τεχνολογίας, μπορεί να καταργήσει τα γεωγραφικά, φυσικά και τα εντός του Οργανισμού σύνορα και να συνδράμει σε μια πιο αποτελεσματική διεξαγωγή των διεργασιών.
- **Χρήση της τεχνολογίας:** Είναι σημαντική για τη διεκπεραίωση διεργασιών μεταξύ Τμημάτων γιατί βελτιώνει την επικοινωνία και μειώνει το κόστος συντονισμού. Επιπρόσθετα, υποστηρίζει τη βελτίωση της ποιότητας και της αύξηση της παραγωγικότητας. Παράλληλα, κατά την εκτέλεση της διεργασίας, μπορεί να συλλέξει διάφορα δεδομένα και πληροφορίες και να δώσει στο προσωπικό και τη Διεύθυνση στρατηγικές πληροφορίες, οι οποίες θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων.
- **Καθιέρωση κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης:** Η κουλτούρα που θα πρέπει να υιοθετηθεί από τον Οργανισμό είναι αυτή που θα βασίζεται στην πεποίθηση ότι οποιαδήποτε διεργασία και προϊόν μπορεί να βελτιωθεί ανεξάρτητα από το πόσο καλό είναι ή από το χρονικό διάστημα που παράγεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Η εμπλοκή του προσωπικού είναι η καλύτερη βάση για συνεχή βελτίωση των διεργασιών και της απόδοσης. Για να γίνει καλύτερη εκμετάλλευση της εμπλοκής του προσωπικού από τη Διεύθυνση, χρειάζεται σωστή ηγεσία, συνεργασία, υποκίνηση, εκπαίδευση και σεβασμό προς το προσωπικό. Οι παράγοντες αυτοί, καθιστούν ικανό το προσωπικό να λύνει τα προβλήματα που παρουσιάζονται, ενδυναμώνουν το ομαδικό αίσθημα και αυξάνουν την αίσθηση υπευθυνότητας και κυριότητας για τις διεργασίες και την απόδοση του Οργανισμού γενικότερα.

Το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει ότι αποτελεί κύριο πόρο για τον Οργανισμό. Ο καλύτερος τρόπος για να υπάρξει η μέγιστη δέσμευση από το προσωπικό προς τον Οργανισμό είναι η παροχή ασφάλειας από τη Διεύθυνση. Το προσωπικό είναι σημαντικό να νιώθει ότι ακόμα και αν βελτιωθούν οι διεργασίες σε τέτοιο βαθμό που να μην χρειάζεται η συνεισφορά του και να καταργείται η θέση εργασίας του, η Διεύθυνση θα του εξασφαλίσει άλλη θέση εργασίας στο Οργανισμό.

Παρόλα αυτά, όλα τα πιο πάνω μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμα για κάθε διεργασία. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι στο σύνολο τους, αποτελούν μια σημαντική πηγή γνώσης που μπορεί να μεταφερθεί στο προσωπικό και τη Διεύθυνση του Οργανισμού. Η ενημέρωση του προσωπικού για τα πιο πάνω θέματα, ενδυναμώνουν και καθιστούν ικανή τη συνεχή βελτίωση.

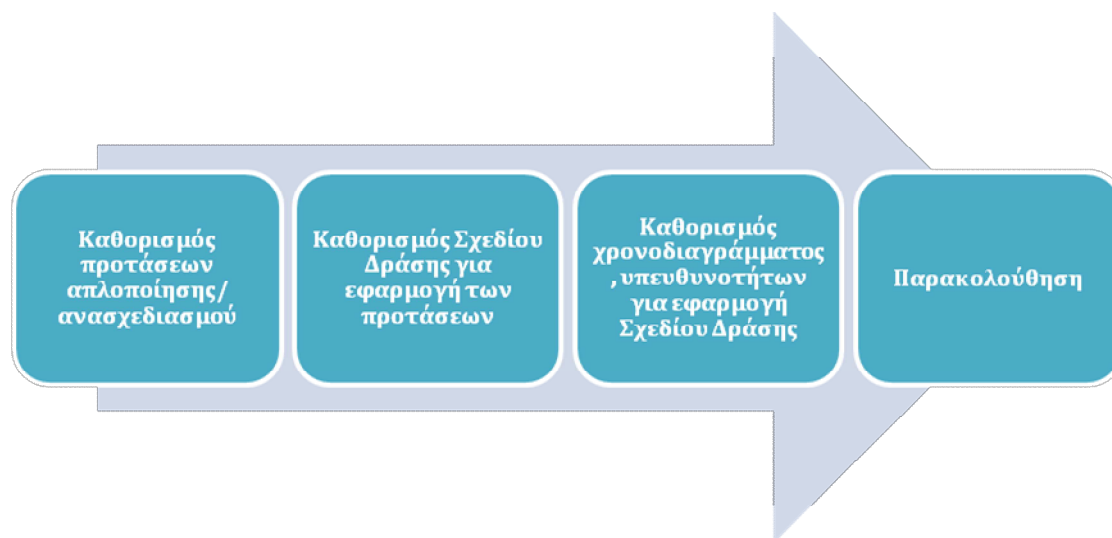
5.2.3 Εργαλεία ανασχεδιασμού

Ο ανασχεδιασμός, όπως και η αποτύπωση των διεργασιών, απαιτεί τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων. Τα εργαλεία αυτά πρέπει να έχουν συμφωνηθεί εκ των προτέρων και να χρησιμοποιούνται αυστηρά κάθε φορά που ο Οργανισμός ενεργοποιεί τον εν λόγω μηχανισμό.

Με βάση τις Βέλτιστες Πρακτικές και τις Αρχές Σχεδιασμού Διεργασιών που έχουν περιγραφεί παραπάνω, ο Οργανισμός πρέπει να καθορίσει συγκεκριμένες προτάσεις

απλοποίησης/ ανασχεδιασμού για τις διεργασίες που έχει επιλέξει και να τεκμηριώσει.

Έλεπτα, κρίσιμο σημείο αποτελεί ο καθορισμός **Σχεδίου Δράσης** για εφαρμογή των προτάσεων που έχουν τεκμηριωθεί. Το Σχέδιο Δράσης πρέπει να περιλαμβάνει καθορισμένες ενέργειες που πρέπει να ληφθούν σε σχέση με μια διεργασία, να αποδίδει ευθύνες και υπευθυνότητες σε αρμόδια άτομα καθώς επίσης και να θέτει το χρονικό όριο υλοποίησης της εκάστοτε πρότασης. Τα βήματα αυτά παρουσιάζονται και διαγραμματικά στο Σχεδιάγραμμα 11.



Σχεδιάγραμμα 11: Διάγραμμα βημάτων απλοποίησης/ ανασχεδιασμού με τη χρήση εργαλείου ανασχεδιασμού

Στο Παράρτημα Δ, επισυνάπτεται δείγμα Πίνακα Ανασχεδιασμού.

Σημειώνεται ότι, μια πρόταση βελτίωσης/ ανασχεδιασμού δεν συνεπάγεται πάντα και διαφοροποίηση του διαγράμματος ροής.

5.3 Αναθεώρηση Διεργασιών

5.3.1 Ομάδα αναθεώρησης

Με στόχο τον επιτυχή σχεδιασμό και επανασχεδιασμό διεργασιών, θα πρέπει να δημιουργηθούν ομάδες αναθεώρησης. Τα μέλη των ομάδων είναι σημαντικό να γνωρίζουν τα ακόλουθα:

- Την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται ο Οργανισμός και το περιβάλλον στο οποίο θα γίνεται η εκτέλεση των διεργασιών
- Τους στόχους που καλούνται να εκπληρώσουν οι διεργασίες
- Τις υπό ανασχεδιασμό διεργασίες
- Τις αρχές ανασχεδιασμού διεργασιών
- Τη χρήση τεχνολογιών με στόχο:

- Τη διευκόλυνση της διεκπεραίωσης της απόδοσης των διεργασιών
- Τη μόχλευση της βελτίωσης της απόδοσης
- Τη συλλογή μετρήσεων για την απόδοση
- Τη διαχείριση στρατηγικής πληροφόρησης
- Τη λειτουργία παρόμοιων Οργανισμών στο εξωτερικό και τις βέλτιστες πρακτικές τους.

Η ομάδα αναθεώρησης των διεργασιών θα πρέπει να προβεί σε ανασκόπηση των υφιστάμενων εγγράφων για κάθε διεργασία που θα αναθεωρηθεί, έχοντας στόχο να κατανοήσει τα ακόλουθα:

- Αλυσίδες διεργασιών
- Αποτελέσματα της ανάλυσης αξίας
- Απαιτούμενα για εισερχόμενα/εξερχόμενα
- Εξαρτήσεις της διεργασίας
- Υφιστάμενες μετρήσεις/επίπεδα απόδοσης και στοχευόμενες μετρήσεις/επίπεδα απόδοσης.
- Θέματα και ευκαιρίες για βελτίωση.

Η ομάδα ανασχεδιασμού διεργασιών μπορεί να αναπτύξει ένα προσχέδιο επανασχεδιασμένων διεργασιών χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως τη διαφοροποίηση των διεργασιών, καταγραφή διεργασιών και διαγράμματα εξάρτησης. Το προσχέδιο αυτό, θεωρείται επιτυχημένο όταν:

- Επιλύει όλα τα εντοπισμένα προβλήματα
- Αναμένεται ότι θα επιτύχει τους στόχους απόδοσης
- Παράγει αποτελέσματα τα οποία ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του πελάτη/ πολίτη
- Είναι εφικτή η υλοποίηση του.

Αν το προσχέδιο των επανασχεδιασμένων διεργασιών δεν ικανοποιεί τις πιο πάνω απαιτήσεις, θα πρέπει να γίνει διεξαγωγή συνάντησης από την ομάδα επανασχεδιασμού για να επιλυθούν οι όποιες αποκλίσεις. Κάποιες από τις ενέργειες που θα μπορούσε να διεξάγει η ομάδα αυτή είναι οι ακόλουθες:

- Συμπερίληψη στη διεργασία των βημάτων που δεν προσθέτουν αξία, μόνο στην περίπτωση που χρειάζονται για να καταστεί η διεργασία εκτελέσιμη ή είναι απαραίτητα για να εξυπηρετήσουν τον πελάτη/ πολίτη. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δε χρειάζεται να συμπεριληφθούν βήματα για εσωτερικούς λόγους όπως έγκριση εγγράφου ή λήψη δύο αντιγράφων για τα τμήματα.
- Αλλαγή των εισροών αν χρειάζεται, για βελτίωση της διεργασίας. Για το σκοπό αυτό πρέπει να γίνει επικοινωνία με τον υπεύθυνο της εισροής για να διευκρινιστεί το πώς μπορεί να γίνει η αλλαγή αυτή.
- Καθορισμός κατά πόσο οι στόχοι απόδοσης είναι οι κατάλληλοι και αν χρειάζεται να διαφοροποιηθούν.
- Διεξαγωγή των ακόλουθων ερωτήσεων για κάθε δραστηριότητα προς εξέταση:
 - Μπορεί η δραστηριότητα αυτή να εξαλειφθεί με την αλλαγή μιας από της εισροές;
 - Η δραστηριότητα ολοκληρώνεται την κατάλληλη χρονική στιγμή;
 - Η δραστηριότητα ολοκληρώνεται με το σωστό τρόπο;
 - Η δραστηριότητα ολοκληρώνεται από το κατάλληλο άτομο;
 - Η δραστηριότητα ολοκληρώνεται εντός εύλογου χρονικού περιθωρίου;

Μόλις η διεργασία ικανοποιήσει τα πιο πάνω απαιτούμενα, τότε γίνεται η βελτίωση της, με βάση τις αρχές του επανασχεδιασμού και τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων και τεχνολογίας.

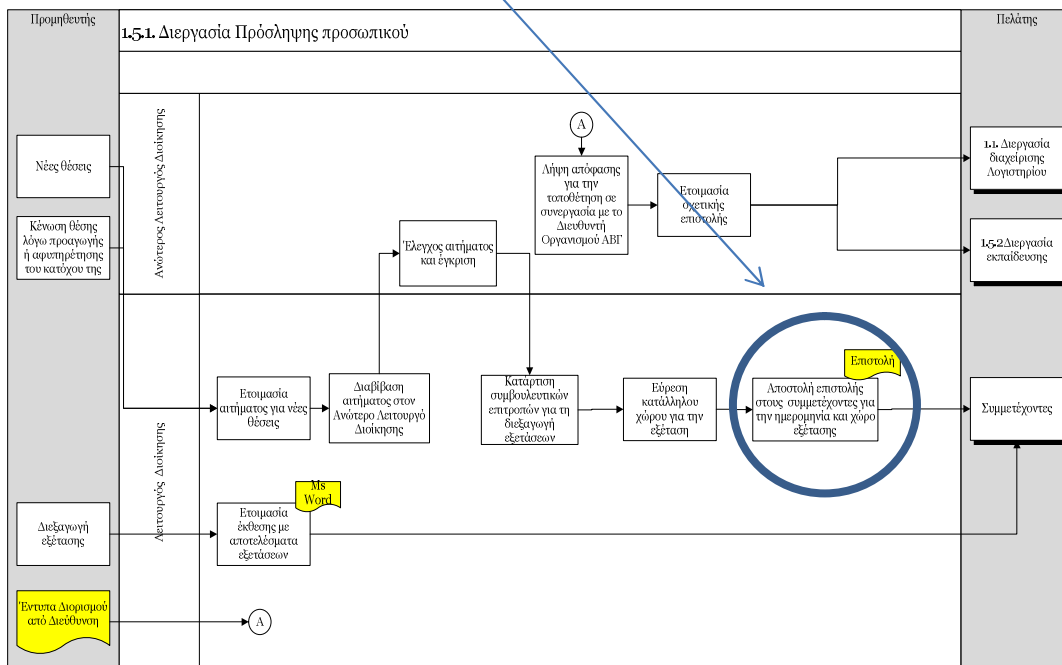
Παράδειγμα ανασχεδιασμένης/ απλοποιημένης διεργασίας

Με βάση τις Βέλτιστες Πρακτικές και τις Αρχές Σχεδιασμού Διεργασιών που έχουν περιγραφεί παραπάνω, ο Οργανισμός πρέπει να εντοπίσει πρώτα τη διεργασία που ενδεχομένως να χρήζει βελτίωσης και να χρησιμοποιήσει το σχετικό Εργαλείο Ανασχεδιασμού, για να καθορίσει συγκεκριμένες προτάσεις απλοποίησης/ ανασχεδιασμού.

Λαμβάνοντας ως παράδειγμα την διεργασία 1.1.1 Διεργασία Διαχείρισης Προσωπικού που παρουσιάστηκε παραπάνω, η Ομάδα Αναθεώρησης εντοπίζει εκείνα τα θέματα που μειώνουν την αποτελεσματικότητα της διεργασίας και ετοιμάζεται ο σχετικός Πίνακας Ανασχεδιασμού. Παράδειγμα θέματος που εντοπίζεται παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 12:

| Γενικές Πτυχές | Θέματα | Πρόταση βελτίωσης | Επιδίωξη | Δείκτες μέτρησης | Σχέδιο Δράσης για υλοποίηση | | | Αναμενόμενο ποσοστό βελτίωσης |
|--------------------------------------|--|--|--------------------------------------|----------------------|---|---|----------------|---------------------------------|
| | | | | | Ενέργεια | Υπευθυνότητα | Χρονικό όριο | |
| 1.5.1 Διεργασία Πρόσληψης Προσωπικού | Καθυστερήση λόγω τηλεφωνικής επικοινωνίας με συμμετέχοντες για ενημέρωσή τους σχετικά με την εξέταση | Οι συμμετέχοντες να ενημερώνονται γραπτώς μέσω επιστολής για την εξέταση | Μείωση χρόνου διεκπεραίωσης εργασίας | Χρόνος διεκπεραίωσης | Ετοιμασία προτυπωμένης επιστολής η οποία θα χρησιμοποιείται για ενημέρωση των συμμετεχόντων για την εξέταση | Ανώτερος Λειτουργός Διοίκησης Λειτουργός Διοίκησης | Νοέμβριος 20XX | 10% μείωση χρόνου διεκπεραίωσης |

Σχεδιάγραμμα 12: Πίνακας Ανασχεδιασμού



Σχεδιάγραμμα 13: Ανασχεδιασμένη διεργασία 1.1.1 Διεργασία Πρόσληψης Προσωπικού

Όπως παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 13, η πρόταση βελτίωσης ενσωματώνεται στο εν λόγω διάγραμμα ροής της Διεργασίας 1.1.1 Διεργασία Πρόσληψης Προσωπικού.

6. Υλοποίηση ανασχεδιασμένων διεργασιών

Με την ολοκλήρωση της καταγραφής, ανάλυσης και επανασχεδιασμού των διεργασιών του Οργανισμού, δημιουργείται η ανάγκη για καθορισμό ενός συγκεκριμένου σχεδίου δράσης για την υλοποίηση των ανασχεδιασμένων διεργασιών. Το εν λόγω σχέδιο δράσης πρέπει να περιλαμβάνει τις απαιτούμενες ενέργειες για υλοποίηση των ανασχεδιασμένων διεργασιών καθώς επίσης και να καθορίζει ευθύνες για υλοποίηση τους μαζί με τα απαραίτητα χρονοδιαγράμματα. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν μετά την ολοκλήρωση της καταγραφής, ανάλυσης και επανασχεδιασμού των διεργασιών:

6.1. Καταγραφή των απαιτήσεων για διαχείριση, επικοινωνία και επεξεργασία πληροφοριών

Η καταγραφή των απαιτήσεων για πληροφορίες στις διεργασίες επιτρέπει την ανάπτυξη διαπροσωπικών και αυτοματοποιημένων συστημάτων για διαχείριση, επεξεργασία και επικοινωνία των πληροφοριών. Οι κρίσιμες επικοινωνίες που αφορούν το όραμα ή την αποστολή του Οργανισμού πρέπει να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό και υλοποίηση των στόχων.

6.2. Καθορισμός της προσπάθειας που απαιτείται για την εκτέλεση ενεργειών

Γίνεται αξιολόγηση του επιπέδου της προσπάθειας που απαιτείται για την εκτέλεση κάθε ενέργειας με στόχο την άθροιση των ενεργειών σε εργασίες και καθορισμό του εύρους της κάθε εργασίας.

6.3. Επικύρωση των καινούργιων και ανασχεδιασμένων διεργασιών

Στο βήμα αυτό, θα πρέπει να γίνει επικύρωση από τη Διεύθυνση του Οργανισμού ότι οι καινούργιες και ανασχεδιασμένες διεργασίες ικανοποιούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και στόχους απόδοσης όπως αυτοί έχουν τεθεί.

6.4. Υποστήριξη των βελτιωμένων διεργασιών

Για την υποστήριξη των βελτιωμένων διεργασιών χρειάζεται η ανάπτυξη και εφαρμογή των πιο κάτω:

- Πολιτικές και διεργασίες που να περιγράφουν και να επεξηγούν την εκτέλεση των καινούργιων ή ανασχεδιασμένων διεργασιών.
- Εκπαίδευση για την εκτέλεση των νέων διεργασιών στα μέλη του προσωπικού ή σε συνεργάτες, πελάτες/πολίτες και άλλα μέλη που εμπλέκονται, αν χρειάζεται.

- Πληροφοριακά συστήματα για ικανοποίηση των πληροφορικών απαιτήσεων των καινούργιων ή ανασχεδιασμένων διεργασιών.
- Προγράμματα διαχείρισης της αλλαγής

6.5. Υλοποίηση και παρακολούθηση των ανασχεδιασμένων διεργασιών

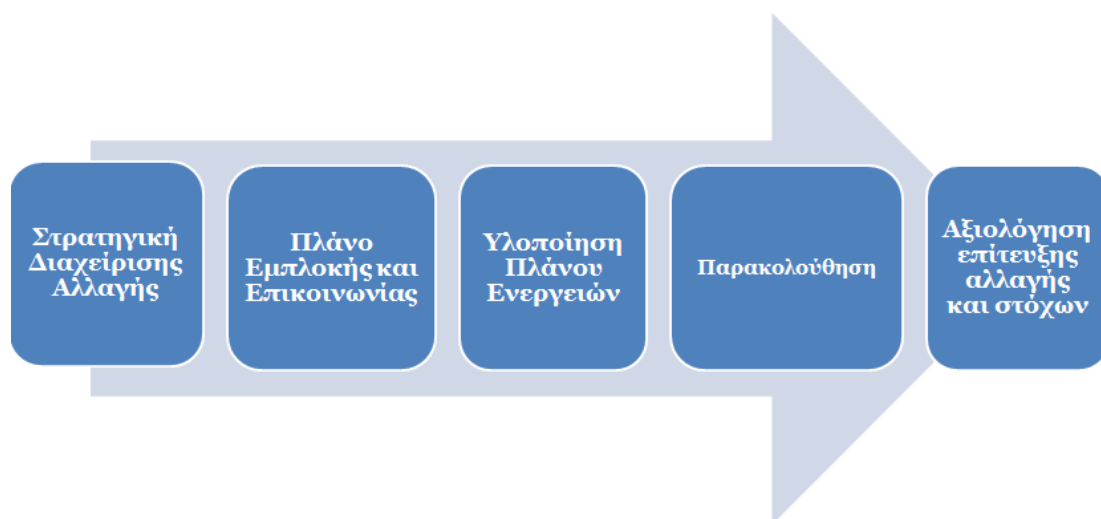
Αφού διεξαχθούν οι πιο πάνω ενέργειες, τότε ο Οργανισμός θα προχωρήσει στην υλοποίηση των ανασχεδιασμένων διεργασιών. Σε διάστημα που θα καθοριστεί από τη Διεύθυνση (π.χ. 6 μήνες) θα γίνει ανασκόπηση κατά πόσο οι διεργασίες ικανοποιούν τους στόχους για τους οποίους είχαν τεθεί και θα ληφθούν διορθωτικά μέτρα, εφόσον κριθεί απαραίτητο. Επιπλέον, θα γίνεται καθημερινή παρακολούθηση από τους αρμόδιους για κάθε διεργασία, κατά πόσο εκτελούνται σύμφωνα με το σχεδιασμό τους.

7. Διαχείριση της αλλαγής

Για αποτελεσματικότερη μετάβαση στο 'νέο πλαίσιο' θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής μέσω του οποίου θα γίνεται ανάλυση των Αναγκών και Στόχων διαχείρισης της αλλαγής, των οφελών από την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής και θα παρατίθενται αναλυτικές ενέργειες για τη διαχείριση της αλλαγής.

Για το συγκεκριμένο έργο η μετάβαση στο 'νέο πλαίσιο' αφορά την ανάπτυξη και εφαρμογή των επανασχεδιασμένων διεργασιών καθώς επίσης και την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Συνοπτικά, οι λογικές ενέργειες που ακολουθούνται για την επίτευξη της μετάβασης του Οργανισμού στο νέο πλαίσιο, μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής, δίδονται στο Σχεδιάγραμμα 14:



Σχεδιάγραμμα 14: Βήματα διαχείρισης της αλλαγής

Η Στρατηγική Διαχείρισης της αλλαγής περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Τους άξονες στρατηγικής- καθορισμένοι άξονες όπου θα εφαρμοστεί η στρατηγική
- Τους στόχους του προγράμματος αλλαγής- που αποσκοπεί η συγκεκριμένη ενέργεια που αφορά τη διαχείριση της αλλαγής
- Τις προκλήσεις/ εμπόδια στην υλοποίηση του προγράμματος αλλαγής- παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν και να εμποδίσουν την ομαλή υλοποίηση της αλλαγής
- Τις δράσεις που πρέπει να ληφθούν – ενέργειες για να επιτευχθούν οι στόχοι του προγράμματος της αλλαγής και να αποφευχθούν ή ξεπεραστούν οι προκλήσεις/ εμπόδια
- Υπευθυνότητες για υλοποίηση του προγράμματος διαχείρισης της αλλαγής- καθορισμός ατόμων/ τμημάτων που θα αναλάβουν να εκπληρώσουν τις δράσεις που έχουν τεθεί

Μέσα από τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου γίνονται δυνατές οι πιο κάτω ενέργειες:

- Καθορισμός της ανάγκης για αλλαγή
- Εξέταση του οργανικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα εφαρμοστεί η αλλαγή
- Ανάλυση της αλλαγής (π.χ. καθορισμός οφελών για το προσωπικό, κλπ.)
- Σχεδιασμός της προσέγγισης στην αλλαγή και του Προγράμματος Διαχείρισης της Αλλαγής
- Εφαρμογή του Προγράμματος Διαχείρισης της Αλλαγής.

Στο Σχεδιάγραμμα 15, δίδεται σχετικό παράδειγμα που αφορά την αποτελεσματική εμπλοκή των συμμετόχων στην αλλαγή με άξονα στρατηγικής την επικοινωνία:

| A / A | Άξονες στρατηγικής | Στόχοι | Προκλήσεις/ εμπόδια | Δράσεις | Υπευθυνότητες |
|-------|--------------------|--------|---------------------|---------|---------------|
|-------|--------------------|--------|---------------------|---------|---------------|

| Αποτελεσματική εμπλοκή των συμμετόχων στην αλλαγή | | | | | |
|---|----------------|--|--|--|--------------------------|
| 1 | 1. Επικοινωνία | Αποτελεσματική εμπλοκή. Εμπλοκή όλων των συμμετόχων για το κάθε επιλεγμένο τμήμα 2. Απόδειξη ότι υπάρχει πράγματι αλλαγή 3. Ανάπτυξη των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας 4. Συστηματικότητα στην επικοινωνία | 1. Διαφορετική κουλτούρα επικοινωνίας μέσα στο κάθε επιλεγμένο τμήμα 2. Διαφορετικά μέσα επικοινωνίας 3. Η οργανική δομή / η ιεραρχική δομή μπορεί να είναι εμπόδιο στην επικοινωνία 4. Ανάγκη σταθερότητας στα μηνύματα που μεταφέρονται | 1. Ανάπτυξη ενός πλάνου εμπλοκής / επικοινωνίας το οποίο να ικανοποιεί τους στόχους που τίθενται όσον αφορά την αποτελεσματική επικοινωνία και από την άλλη να λαμβάνει υπόψη τις προκλήσεις και εμπόδια που παρουσιάζονται 2. Λήψη απόφασης για την "Ομάδα Επικοινωνίας" 3. Η ίδια εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας είναι και σύστημα επικοινωνίας | • Υπεύθυνοι Ομάδας έργου |

Σχεδιάγραμμα 15: Στρατηγική διαχείρισης αλλαγής

Το Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής είναι ουσιαστικά το μέσο μέσα από το οποίο υλοποιείται η διαχείριση της αλλαγής. Παράλληλα αποτελεί το πλάνο εμπλοκής/επικοινωνίας της αλλαγής. Αυτό καθορίζει ανάμεσα σε άλλα:

- την στρατηγική της αλλαγής
- τους στόχους του προγράμματος αλλαγής
- τα οφέλη από την αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών
- τα μηνύματα που θα πρέπει να μεταφερθούν σε όλους τους επηρεαζόμενους φορείς
- τους κύριους άξονες δράσης
- τις προτεραιότητες για υλοποίηση των διαφόρων ενεργειών διαχείρισης αλλαγής
- τους ρόλους που θα πρέπει να δημιουργηθούν και ανατεθούν (π.χ. ομάδα διαχείρισης αλλαγής, φορείς της αλλαγής, κλπ.)
- το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
- τους πιθανούς κινδύνους και περιορισμούς στην υλοποίηση (Barriers & Enablers)
- το σύστημα / μεθόδους παρακολούθησης και ελέγχου της προόδου του έργου.

Επεξήγηση του Εργαλείου Ανάλυσης και Ετοιμασίας Πλάνου Διαχείρισης Αλλαγής

| | |
|---|--|
| Ενέργεια | <ul style="list-style-type: none">• Το είδος του μηχανισμού που δημιουργείται έτσι ώστε να γίνει δυνατή η διαχείριση της αλλαγής έχοντας υπόψη τις φάσεις του έργου και τους πιθανούς κινδύνους αντίστασης στην αλλαγή (π.χ. Δημιουργία Ομάδων Εργασίας) |
| Εμπλεκόμενος Φορέας | <ul style="list-style-type: none">• Οι εσωτερικοί ρόλοι που εμπλέκονται κατά την οποιαδήποτε αλλαγή (Διοίκηση, Προϊστάμενοι οργανικών τμημάτων, Υπεύθυνοι διεργασιών, προσωπικό). |
| Επιρροή και Αναμενόμενη Στάση σε σχέση το έργο | <ul style="list-style-type: none">• Η επιρροή θετική, αρνητική ή ουδέτερη στάση που μπορεί να έχει ο συγκεκριμένος εμπλεκόμενος στη συγκεκριμένη ενέργεια |
| Μήνυμα(τα) | <ul style="list-style-type: none">• Τα μηνύματα που θα πρέπει να κοινοποιηθούν σαν αποτέλεσμα της συγκεκριμένης ενέργειας |
| Κανάλι Επικοινωνίας | <ul style="list-style-type: none">• Επιλογή του καλύτερου καναλιού επικοινωνίας μέσα από τα οποία θα γίνει αποτελεσματικά η διάχυση της πληροφόρησης |
| Υλοποίηση Επικοινωνίας (ευθύνη) | Καθορισμός του ρόλου που έχει τη γενική ευθύνη για την επικοινωνία |
| Μηχανισμός Ανατροφοδότησης | Με πιο τρόπο θα αντληθεί η πληροφόρηση από τους εμπλεκόμενους στη συγκεκριμένη ενέργεια |
| Χρονοδιάγραμμα | Σε ποιο σημείο του έργου πραγματοποιείται η ενέργεια |

Πιθανές ενέργειες που θα περιλαμβάνονται στο Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής είναι οι ακόλουθες:

- Εργαστήρια κατά τα οποία θα συζητούνται οι αλλαγές και τα οφέλη από την εφαρμογή τους
- Εκπαιδεύσεις ενημέρωσης/ Παρουσιάσεις
- Ενημερωτικά Φυλλάδια (Leaflets)
- Δομημένα εργαστήρια κατά τα οποία θα εκπαιδευτούν για το ρόλο και τις απαιτήσεις του, οι διάφορες ομάδες οι οποίες θα υποστηρίξουν τη μετάβαση και την εφαρμογή του νέου πλαισίου.

Στο Σχεδιάγραμμα 16, δίδεται σχετικό παράδειγμα που αφορά τη δημιουργία ομάδων ποιότητας έργου:

| A / A | Ενέργεια | Εμπλεκόμενος Φορέας | Επιτροπή και Αναμενόμενη Στάση σε σχέση το έργο | Μήνυμα (τα) | Κανάλι Επικοινωνίας | Υλοποίηση Επικοινωνίας/ ενεργειών (ευθύνη) | Μηχανισμός Ανατροφοδότησης | Χρονοδιάγραμμα |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|---|--|-----------------------------------|--|--|----------------|
| 1 | Δημιουργία ομάδων ποιότητας έργου | Προϊστάμενοι Κλάδων/ Τομέων | Ουδέτερη / αρνητική | Ενημέρωση για τα θέματα ποιότητας και την εργασία που γίνεται Οφέλη από την εισαγωγή συστήματος ποιότητας | Εργαστήρι ενημέρωσης και εμπλοκής | Υπεύθυνος έργου και πυρήνας μάθησης | Απευθείας ανατροφοδότηση κατά το εργαστήρι | Αρχή του έργου |

Σχεδιάγραμμα 16: Πλάνο εμπλοκής και επικοινωνίας

Κατά την εφαρμογή του Προγράμματος Διαχείρισης της Αλλαγής, η Ομάδα Έργου, θα πρέπει να παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη τόσο κατά την εφαρμογή των διαφόρων ενεργειών/ παρεμβάσεων μετάβασης που περιλαμβάνονται στο Πρόγραμμα όσο και κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να περιλαμβάνει:

- Συστηματική παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής του Προγράμματος Διαχείρισης της Αλλαγής μέσω της διεξαγωγής εβδομαδιαίων / μηνιαίων συναντήσεων με την ομάδα διαχείρισης της αλλαγής η οποία θα καθοριστεί
- Υποστήριξη κατά την υλοποίηση αλλαγών / μεταβολών στον Οργανισμό. Συμμετοχή σε συναντήσεις, παρουσιάσεις, κλπ.
- Επίλυση προβλημάτων που θα προκύπτουν.
- Τήρηση αρχείου για την πορεία υλοποίησης του Έργου.
- Συστηματική ενημέρωση των στελεχών του Οργανισμού για την πορεία εφαρμογής της υλοποίησης των αλλαγών. Η ενημέρωση θα γίνεται μέσω θεσμοθετημένων συναντήσεων / παρουσιάσεων.

Παραρτήματα

| | |
|---------------------------------------|----------|
| Εργαλείο Αποτύπωσης Διεργασιών | A |
| Οριζόντιο Διάγραμμα ροής | B |
| Κάθετο Διάγραμμα ροής | Γ |
| Πίνακας ανασχεδιασμού | Δ |

Παράρτημα Α – Εργαλείο Αποτύπωσης Διεργασιών

ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Ημερομηνία: **Τομέας / Κλάδος:**

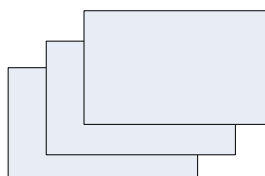
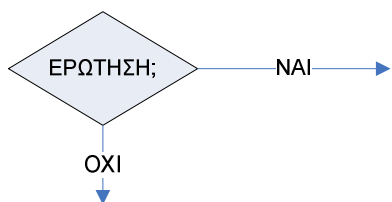
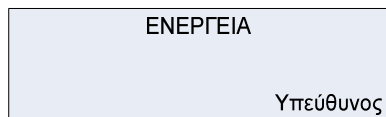
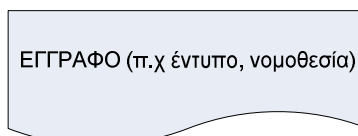
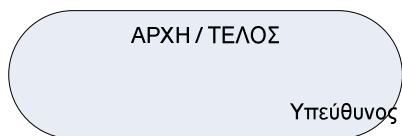
Σύμβουλος: **Όνομα**
Αντιπροσώπου
Τομέα / Κλάδου:

Τοποθεσία: **Θέση Αντιπροσώπου:**

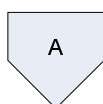
| A/A | Στοιχεία | Σημειώσεις | Έλεγχος |
|---------------------------------|---|------------|---------|
| 1 | Κύρια Διεργασία | | |
| 2 | Βασική Διεργασία | | |
| 3 | Τίτλος Διαδικασίας | | |
| 4 | Σκοπός Διαδικασίας | | |
| ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ | | | |
| 5 | Κύρια Διεργασία | | |
| 6 | Βασική Διεργασία | | |
| 7 | Διαδικασία | | |
| ΕΥΡΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ | | | |
| 8 | Εισερχόμενα | | |
| 9 | Προμηθευτές | | |
| 10 | Εξερχόμενα | | |
| 11 | Πελάτες | | |
| ΕΓΓΡΑΦΑ | | | |
| 12 | Έντυπα | | |
| 13 | Εγχειρίδια ή άλλα εξωτερικά έγγραφα | | |
| 14 | Λογισμικά Συστήματα | | |
| ΕΓΓΡΑΦΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΛΗΦΘΗΚΑΝ | | | |
| 15 | Hardcopy | | |
| 16 | Ηλεκτρονικά | | |
| 17 | Αναμένεται να παραληφθούν ηλεκτρονικά | | |
| ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ | | | |
| 18 | Νόμοι / Κανονισμοί / Εντολές / Διατάγματα | | |
| BENCHMARKING | | | |
| 19 | Κριτήρια Αξιολόγησης Διαδικασίας | | |
| ΧΡΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΘΕΣΜΙΕΣ | | | |
| 20 | Χρόνος Διεκπεραίωσης (min, max, average) | | |

| | | | |
|--------------------|--|--|--|
| 21 | Αριθμός ατόμων που εμπλέκονται στη δραστηριότητα για την οποία μετριέται το χρονικό πλαίσιο και τίτλο θέσης εργασίας | | |
| 22 | Όγκος εργασίας (π.χ πόσες αιτήσεις) (in & out) | | |
| ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ | | | |
| 23 | Στόχοι | | |
| 24 | Δείκτες απόδοσης | | |

Σύμβολα Διαγράμματος Ροής



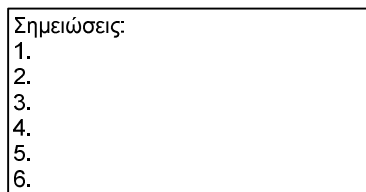
Σημειώσεις θα καταγράφονται στο κάτω μέρος της διαδικασίας με reference στο αντίστοιχο σημείο του swim lane.



ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΣΕ ΕΠΟΜΕΝΗ ΣΕΛΙΔΑ



ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΙΔΙΑ ΣΕΛΙΔΑ



Διάγραμμα Ροής (Swim Lane Diagram)

Προμηθευτής(ες)

Εισερχόμενα

Εξερχόμενα

Πελάτης(ες)

Πελάτης(ες)

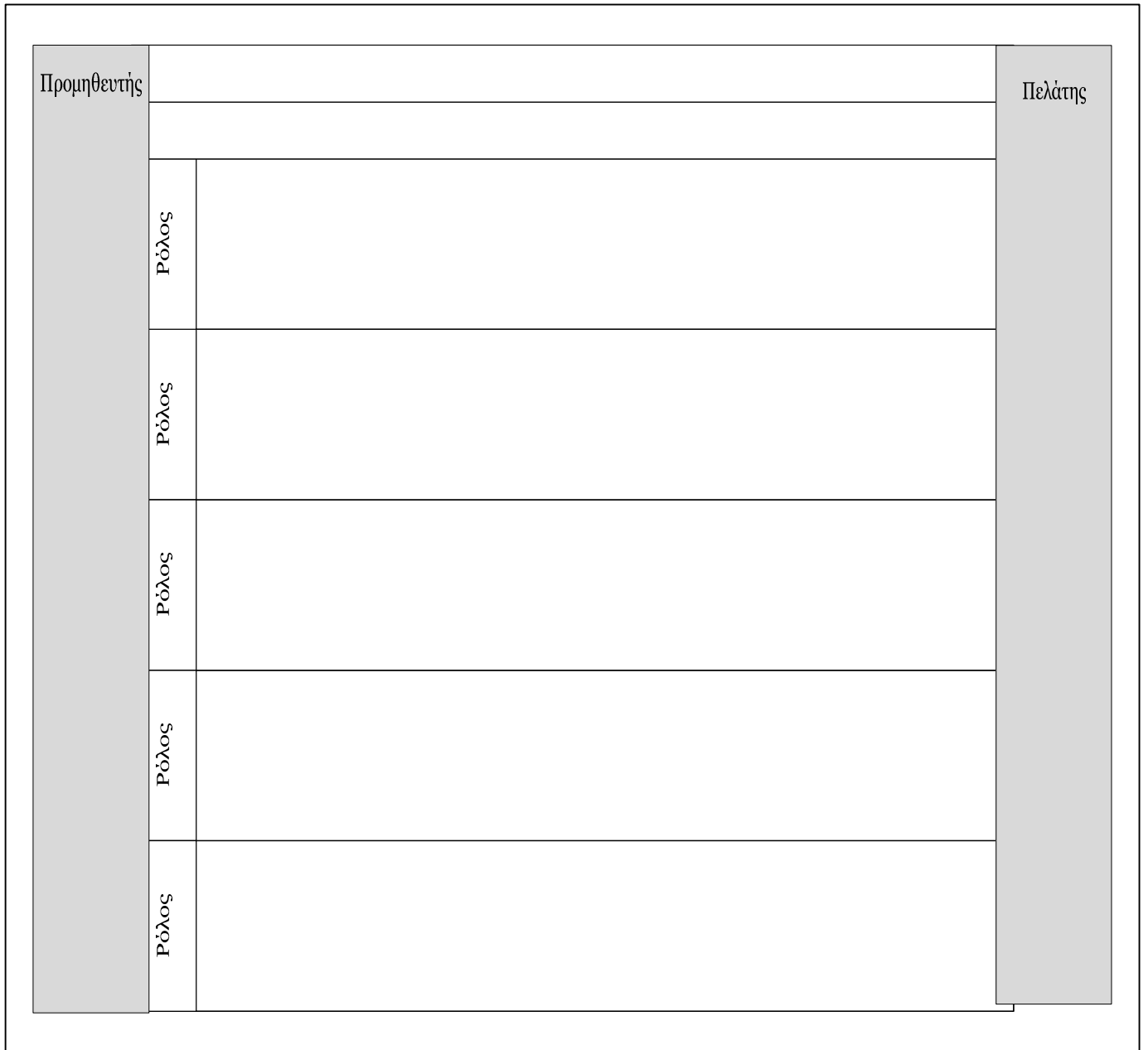
Εξεργασμένα

Εισαγόμενα

Ποσοστά μεταβολής

Παράρτημα Β – Οριζόντιο διάγραμμα ροής

ΟΡΙΖΟΝΤΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ



Παράρτημα Γ – Κάθετο διάγραμμα ροής

ΚΑΘΕΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ

| Σκοπός: | | | | | | Έκδοση: |
|-------------|--|--|--|--|---------|---------|
| ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ | | | | | ΠΕΛΑΤΗΣ | |
| | | | | | | |

Παράρτημα Δ – Πίνακας ανασχεδιασμού

