



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

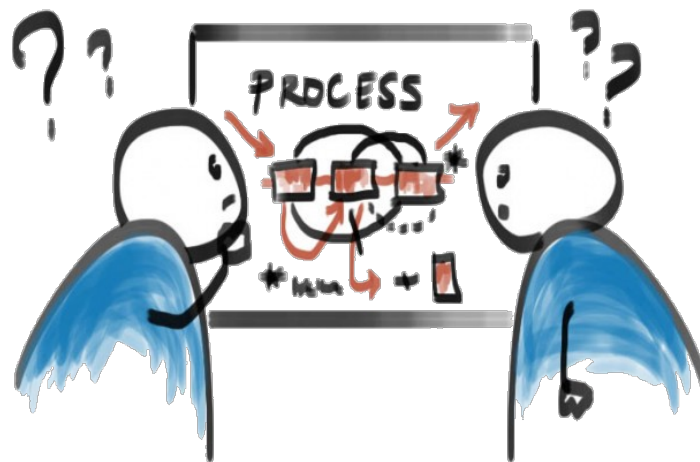
ΠΟΙΟΤΗΤΑ & ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



Διοίκηση βάσει Διεργασιών

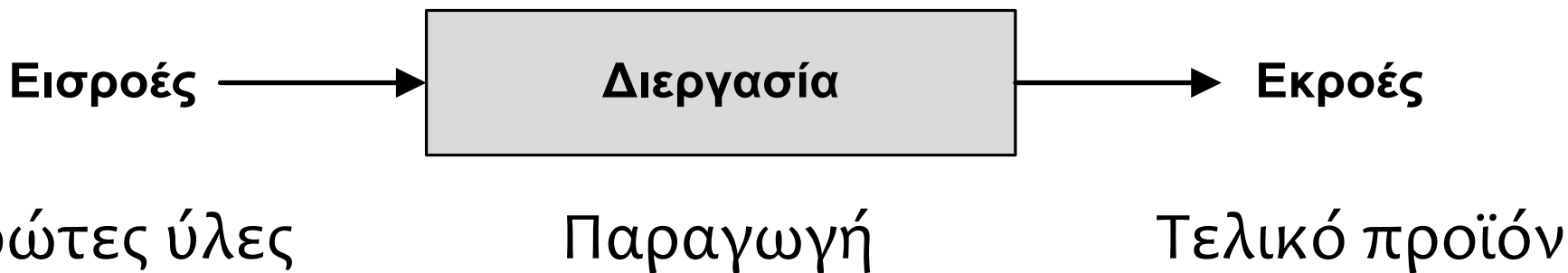
Οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία με τη μορφή προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία προσφέρουν στους καταναλωτές.

Ανεξάρτητα από το είδος της επιχείρησης, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες δημιουργούνται μέσω μιας σειράς ενεργειών που μετασχηματίζουν εισροές σε εκροές.



Διοίκηση βάσει Διεργασιών

Διεργασία: Ένας φυσικός μηχανισμός μετασχηματισμού κάποιων συγκεκριμένων εισροών σε επιθυμητές εκροές.



Διοίκηση βάσει Διεργασιών

Ορισμός: Φιλοσοφία διοίκησης που αντιλαμβάνεται έναν οργανισμό ως ένα δίκτυο αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών, η αποτελεσματική διοίκηση του οποίου επιτρέπει τη διαχείριση της επιθυμητής εκροής-στόχο.

Lead The Organisation

Define strategy

Govern The Organisation

Improve performance

Build strategic relationships

Ensure project effectiveness

Service the Customer

Define the Service

Research target markets

Define market gaps

Design products/ services

Market the Service

Plan Sales Strategy

Target prospect

Qualify prospect

Deliver the Service

Acquire project customer

Implement project

Provide post-project support

Support The Organisation

Support staff lifecycle

Assure legal & policy compliance

Maintain ICT systems & services

Control financial resources

Maintain working environment

Διοίκηση βάσει Διεργασιών

Παραδείγματα Επιχειρηματικών Διεργασιών:

- Διαχείριση παραγγελίας
- Προμήθειες
- Παραλαβή α' υλών
- Συσκευασία
- Διαχείριση παραπόνων
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Συντήρηση μηχανημάτων
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις
- Έρευνα ικανοποίησης πελατών
- Έλεγχος τελικού προϊόντος

Διοίκηση βάσει Διεργασιών

Μια διεργασία είναι πλήρως καθορισμένη αν όλα τα επιμέρους στοιχεία της έχουν προσδιοριστεί:

- α **Υποδομές/εξοπλισμός:** Παρέχουν τα μέσα για την διενέργεια του μετασχηματισμού.
- α **Διαδικασία:** Καθορίζει τις απαιτούμενες ενέργειες (και την αλληλουχία αυτών) καθώς και αρμοδιότητες για τη διενέργεια του μετασχηματισμού.
- α **Πόροι** (ανθρώπινοι και άλλοι): Απαιτούνται για τη διενέργεια του μετασχηματισμού.

Διοίκηση βάσει Διεργασιών

Οι διεργασίες διακρίνονται σε:

- ▣ **Κύριες:** Αφορούν άμεσα στην αλυσίδα αξίας του οργανισμού.
- ▣ **Υποστηρικτικές:** Υποστηρίζουν την αλυσίδα αξίας.
- ▣ **Διοικητικές:** Υποστηρίζουν το σύστημα διοίκησης.

Οι διεργασίες δεν έχουν αντικειμενική υπόσταση, αλλά ορίζονται με βάση τις ανάγκες που απαιτείται να καλύψουν.

Διοίκηση βάσει Διεργασιών

Τα ΠΣΔ δεν θέτουν κανόνες για τον καθορισμό των διεργασιών. Για να αποτελούν οι διεργασίες χρήσιμο εργαλείο διοίκησης, πρέπει να περιορίζονται σε ομογενή σύνολα. Ομάδες ομοειδών διεργασιών ορίζουν επιχειρησιακές δραστηριότητες.

Απαίτηση των ΠΣΔ αποτελεί η αναγνώριση και η γνώση των διεργασιών του οργανισμού, χωρίς να έχουν τεθεί περιορισμοί ως προς τον τύπο των εισροών και εκροών ή το εύρος αυτών των διεργασιών.

Διοίκηση βάσει Διεργασιών

Σημαντική απαίτηση πολλών ΠΣΔ είναι η εξασφάλιση της δυνατότητας ελέγχου των διεργασιών.

Για το λόγο αυτό απαιτείται οι διεργασίες να σχεδιάζονται υπό μορφή βρόγχου (control-loop), με σαφείς προδιαγραφές ελέγχου.



Διοίκηση βάσει Διεργασιών

Με βάση την έννοια της διεργασίας, οι εξειδικευμένες απαιτήσεις κάθε ΠΣΔ ουσιαστικά καθορίζουν:

1. Απαιτήσεις σχεδιασμού (στόχους) επιμέρους διεργασιών, κρίσιμων ως προς τον έλεγχο της εκροής-στόχου του ΠΣΔ.

Παράδειγμα για την ποιότητα:

Η διεργασία της παραγωγής να έχει μηδενικά ελαττωματικά.

Η διεργασία της διανομής να μην έχει καθυστερήσεις.

Διοίκηση βάσει Διεργασιών

Με βάση την έννοια της διεργασίας, οι εξειδικευμένες απαιτήσεις κάθε ΠΣΔ ουσιαστικά καθορίζουν:

2. Τύπο και εύρος διεργασιών του οργανισμού που αφορούν άμεσα την εκροή-στόχο του ΠΣΔ.

Παράδειγμα για την ποιότητα:

Να σχεδιαστεί μια νέα διεργασία διαχείρισης παραπόνων πελατών.

Να σχεδιαστεί μια νέα διεργασία ιχνηλασιμότητας.

Συνεχής έλεγχος λειτουργίας

Έλεγχος: Ο (κατά το δυνατόν) άμεσος εντοπισμός τυχών αποκλίσεων από την επιθυμητή κατάσταση λειτουργίας και η (κατά το δυνατόν) αυτόματη επαναφορά στην επιθυμητή κατάσταση.

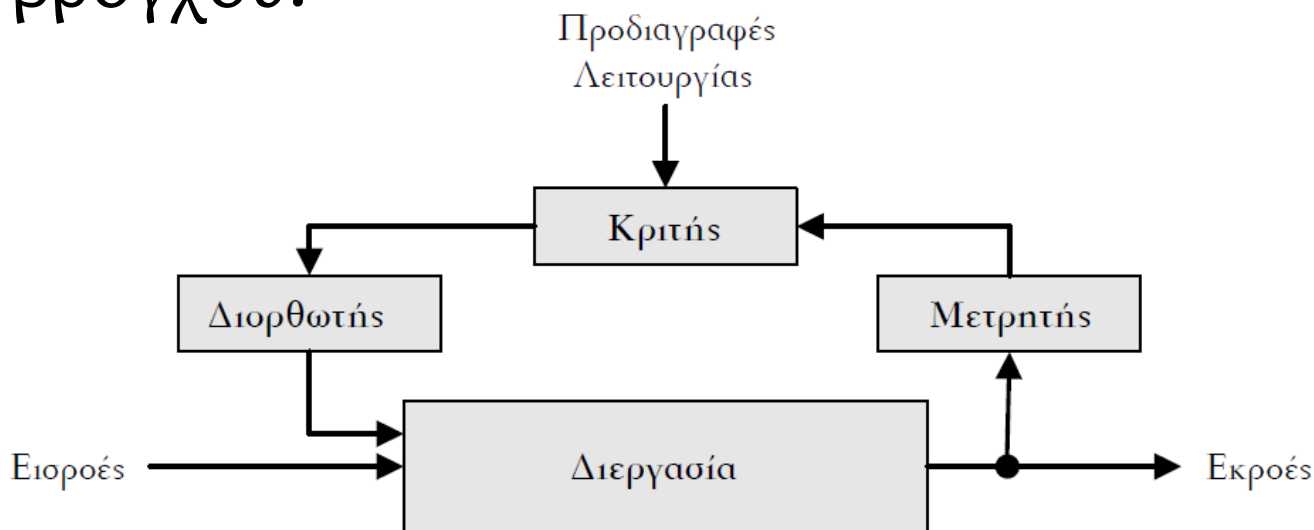
Οι απαιτήσεις των ΠΣΔ καθορίζουν τρία διακριτά επίπεδα ελέγχου:

- α Έλεγχος Διεργασιών (process control).
- α Εσωτερικές Επιθεωρήσεις (internal audits).
- α Διοικητική Ανασκόπηση (management review).

Συνεχής έλεγχος λειτουργίας

Έλεγχος Διεργασιών: Αποτελεί το κατώτερο επίπεδο της ιεραρχίας ελέγχου των ΠΣΔ και αφορά στο λειτουργικό έλεγχο μεμονωμένων διεργασιών.

Μέσω ελέγχου διεργασιών καλύπτεται η απαίτηση πολλών ΠΣΔ για σχεδιασμό των διεργασιών υπό μορφή βρόγχου.



Συνεχής έλεγχος λειτουργίας

Έλεγχος Διεργασιών:

Ο μηχανισμός ελέγχου (ελεγκτής) μιας διεργασίας αποτελείται από τρία επιμέρους συστατικά στοιχεία:

- ▣ Μετρητής: Συστηματική μέτρηση των εκροών της διεργασίας.
- ▣ Κριτής: Διαπίστωση τυχόν απόκλισης της διεργασίας από την επιθυμητή λειτουργία. Μη αποδεκτή απόκλιση ενεργοποιεί το διορθωτή.
- ▣ Διορθωτής: Παρέμβαση για την επαναφορά της διεργασίας στην επιθυμητή κατάσταση λειτουργίας (υπό έλεγχο).

Συνεχής έλεγχος λειτουργίας

Εσωτερικές Επιθεωρήσεις: Αποτελούν το ενδιάμεσο επίπεδο της ιεραρχίας ελέγχου των ΠΣΔ και αφορούν στις διαδικασίες υλοποίησης επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

Μέσω των εσωτερικών επιθεωρήσεων επιβεβαιώνεται:

- Καταλληλότητα Διαδικασιών Λειτουργίας.
- Ορθή εφαρμογή Διαδικασιών Λειτουργίας.

Σύμφωνα με όλα τα ΠΣΔ η μη εφαρμογή των Διαδικασιών Λειτουργίας θεωρείται μη συμμόρφωση που πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Συνεχής έλεγχος λειτουργίας

Διοικητική ανασκόπηση: Αποτελεί το κορυφαίο επίπεδο της ιεραρχίας ελέγχου των ΠΣΔ και αφορά στο σύνολο του σχετικού συστήματος διοίκησης.

Αποσκοπεί στην αξιολόγηση του συστήματος διαχείρισης και στον καθορισμό μελλοντικών ενεργειών.

Στη διοικητική ανασκόπηση λαμβάνουν μέρος τα κορυφαία στελέχη του οργανισμού. Σημαντική εκροή της διοικητικής ανασκόπησης αποτελεί ο καθορισμός νέων γενικών στόχων (και προγραμμάτων βελτίωσης).

Διοίκηση βάσει Διεργασιών & Συνεχής έλεγχος λειτουργίας

Σχεδιάστε μια διεργασία και ορίστε τον μηχανισμό ελέγχου της.

