



ΚΥΠΡΙΑΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
CYPRUS ASSOCIATION for  
QUALITY

# Συνέδριο Ποιότητας 2018

**Χαρτογράφηση, επανασχεδιασμός και ψηφιοποίηση  
διεργασιών – αυτοματοποίηση λειτουργικών διεργασιών**

Εισηγητές :

**Γιώργος Α Ιωάννου,**

Επιχειρησιακός Διευθυντής, Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, PwC

**Χριστόφορος Χριστοφόρου,**

Διευθυντής Στρατηγικής και Συμμόρφωσης, Iron Mountain Cyprus Ltd



# Περιεχόμενα

- Εισαγωγή και σκοπός της παρέμβασης
- Αποτύπωση και ανάλυση διεργασιών
- Ανασχεδιασμός
- Ψηφιοποίηση διεργασιών



# *Εισαγωγή - Στόχος της παρέμβασης*

# *1*

---

## ***Εισαγωγή***

Η πορεία προς τη συνεχή βελτίωση και την αριστεία απαιτεί αποτελεσματικές λειτουργικές διεργασίες που να ικανοποιούν με απόλυτο τρόπο την αποστολή του οργανισμού αλλά και τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών.

Σήμερα ο βέλτιστος τρόπος ικανοποίησης των απαιτήσεων αυτών μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την αυτοματοποίηση των λειτουργικών διεργασιών.

Στην προσπάθεια αυτή πρέπει να προηγηθεί αποτύπωση των διεργασιών υπό διερεύνηση αλλά και τον επανασχεδιασμό πάντα έχοντας υπόψη τις δυνατότητες της τεχνολογίας.

Η παρέμβαση παρουσιάζει πραγματικά παραδείγματα ανάλυσης, αποτύπωσης, επανασχεδιασμού και ψηφιοποίησης διεργασιών.

---

# *Ανάλυση, επανασχεδιασμός, καταγραφή διαδικασιών, επανασχεδιασμός – Μεθοδολογία*

# Μεθοδολογία

Διαγραμματική απεικόνιση της πορείας προς βελτίωση των διεργασιών  
– αναγκαία βήματα



Η παρέμβαση αυτή θα ασχοληθεί μόνο με τις φάσεις Α και Β της μεθοδολογίας

# Μεθοδολογία – Φάση Α



## Στάδιο 1: Καταγραφή υφιστάμενων διαδικασιών

**Στόχος:** Η ορθολογιστική αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης (As Is) για τις δραστηριότητες που διεξάγονται στον οργανισμό

Μ  
Ε  
Θ  
Ο  
Δ  
Ο  
Σ

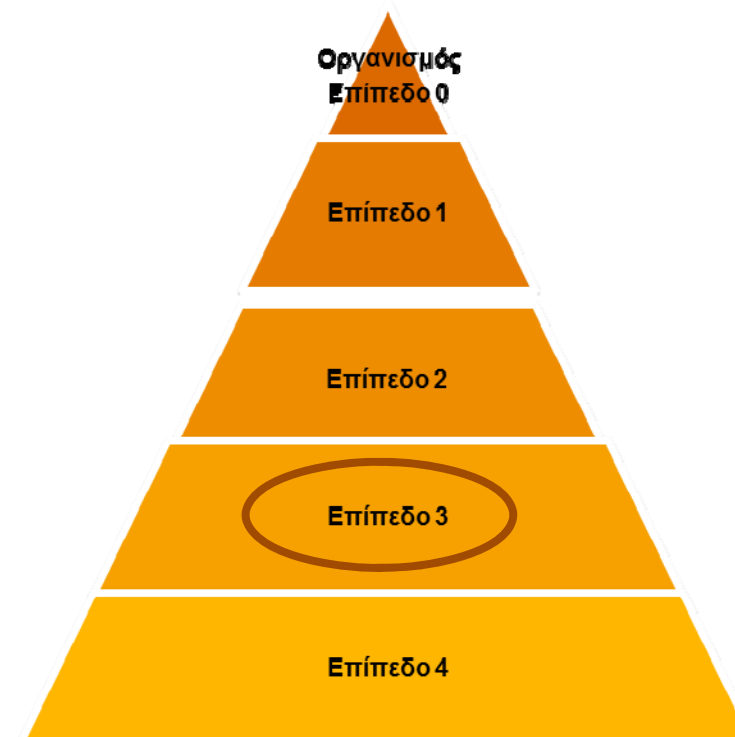
- Ιεραρχική ανάλυση διαδικασιών προς τα κάτω (Επίπεδο 3) χρησιμοποιώντας συγκεκριμένη μεθοδολογία και εργαλεία της PwC (μεθοδολογία Process Mapping)
- Αποτύπωση διεργασιών σε διαγραμματική μορφή τύπου IPO (Input – Process – Output) με τη χρήση μεθοδολογίας Process Mapping της PwC

## Μεθοδολογία – Φάση Α

Ιεραρχική ανάλυση διεργασιών από την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας του Οργανισμού (Επίπεδο 0), Ανάλυση κρίσιμων διεργασιών (Επίπεδο 1), Ανάλυση βασικών διεργασιών (Επίπεδο 2).

Κατά την αποτύπωση των διεργασιών στο Επίπεδο 3, θα γίνει επίσης:

- Εντοπισμός των σημείων εσωτερικού ελέγχου
- Εντοπισμός όλων των σημείων που δημιουργούν καθυστερήσεις, συμφόρηση, προβλήματα, λάθη κλπ
- Καταγραφή τρόπου μέτρησης της απόδοσης κάθε διαδικασίας
- Καθορισμός των δεικτών/κριτηρίων αξιολόγησης των διαδικασιών με τη χρήση ειδικού εργαλείου

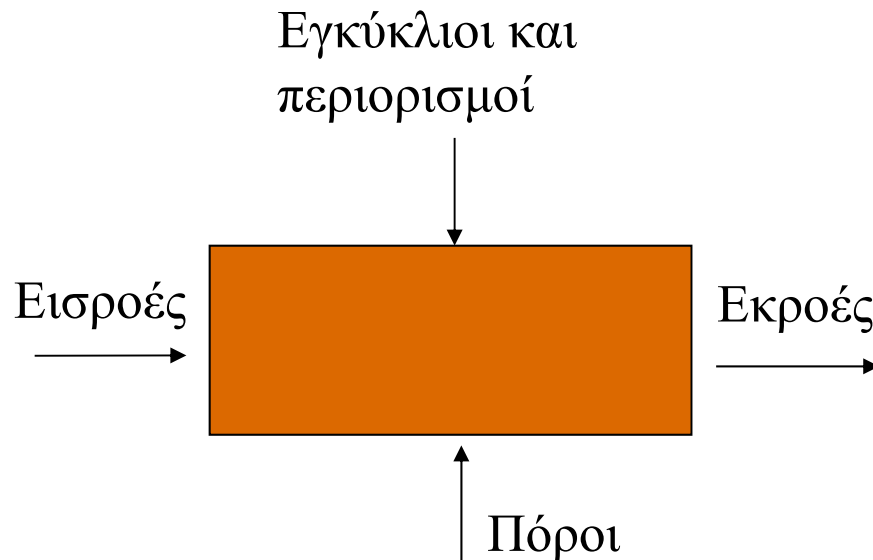




# Ορισμοί

## **ΟΡΙΣΜΟΙ - ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ**

Είναι μια οργανωμένη σειρά ενεργειών που αποσκοπεί στην ικανοποίηση καθορισμένων στόχων για καθορισμένους “πελάτες”, χρησιμοποιώντας εισροές και πόρους μέσα σε ένα σύστημα από εγκυκλίους και περιορισμούς.



### **Διάγραμμα ροής:**

Γραφική αποτύπωση αριθμού στοιχείων ενός λειτουργικού συστήματος ή διεργασίας

### **Διαδικασία:**

Τα καταγραμμένα βήματα μέσα από τα οποία εκτελείται μια διεργασία

# *Αποτύπωση διεργασιών*

---

## **ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ PROCESS MAPPING - ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ**

- Καθορισμός του σκοπού
- Επιβεβαίωση του ακροατηρίου – παραλήπτη της εργασίας
- Καθορισμός των προτύπων αναφοράς
- Καθορισμός του επιπέδου της λεπτομέρειας
- Επιβεβαίωση του πεδίου εφαρμογής της διεργασίας
- Καθορισμός της μεθόδου λήψης της πληροφορίας
- Καθορισμός της μεθόδου καταγραφής

---

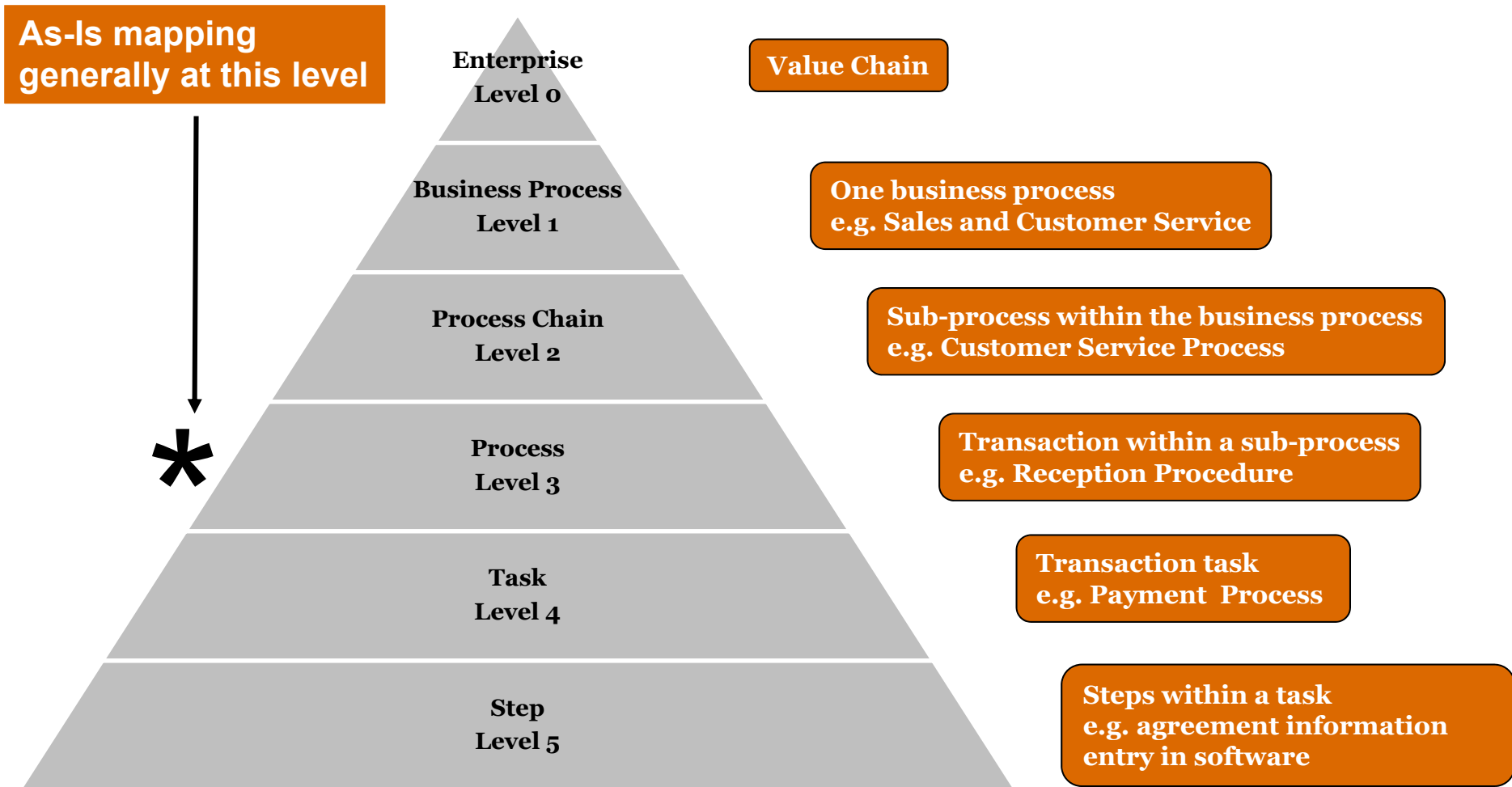
## **ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ PROCESS MAPPING - ΣΚΟΠΟΣ**

### **Γιατί “Process Mapping”**

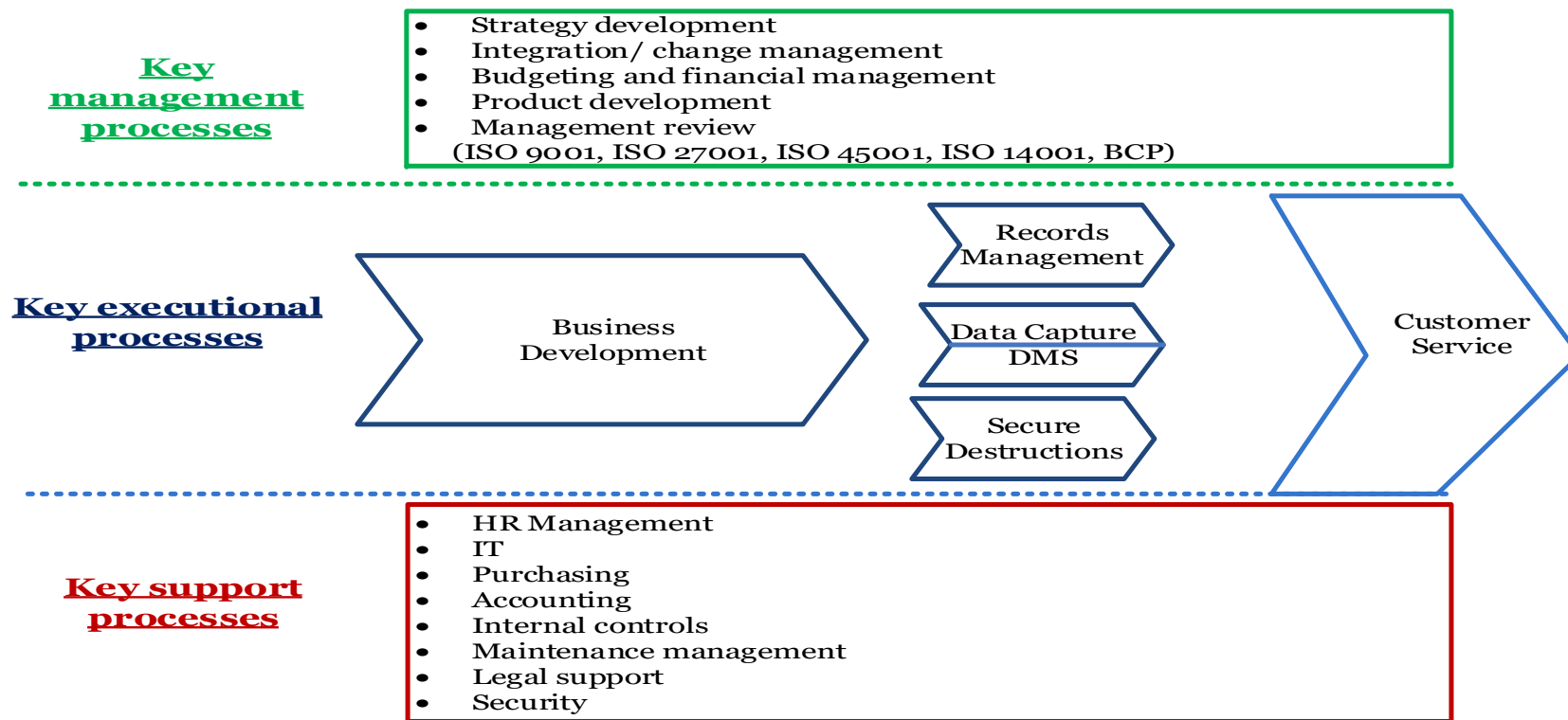
- Κοινή γλώσσα - κατανόηση
- Βάση για επανασχεδιασμό
- Βάση προσδιορισμού πόρων των διεργασιών
- Φυσική αποτύπωση του τρόπου εργασίας
- Κατανόηση των υφιστάμενων επιπέδων απόδοσης
- Κατανόηση των αρμοδιοτήτων και ιδιοκτησίας εντός της διεργασίας
- Κατανόηση των αναγκαίων ικανοτήτων και γνώσεων
- Είναι η βάση για συζήτηση με τους ‘πελάτες’

# *Process Mapping*

# Processes and the Decomposition of a Business - At What Level Do We Prepare the Process Maps ?



# Αποτύπωση Διεργασιών – Επίπεδο 0 – Αλυσίδα προστιθέμενης αξίας – Value Chain - Παράδειγμα



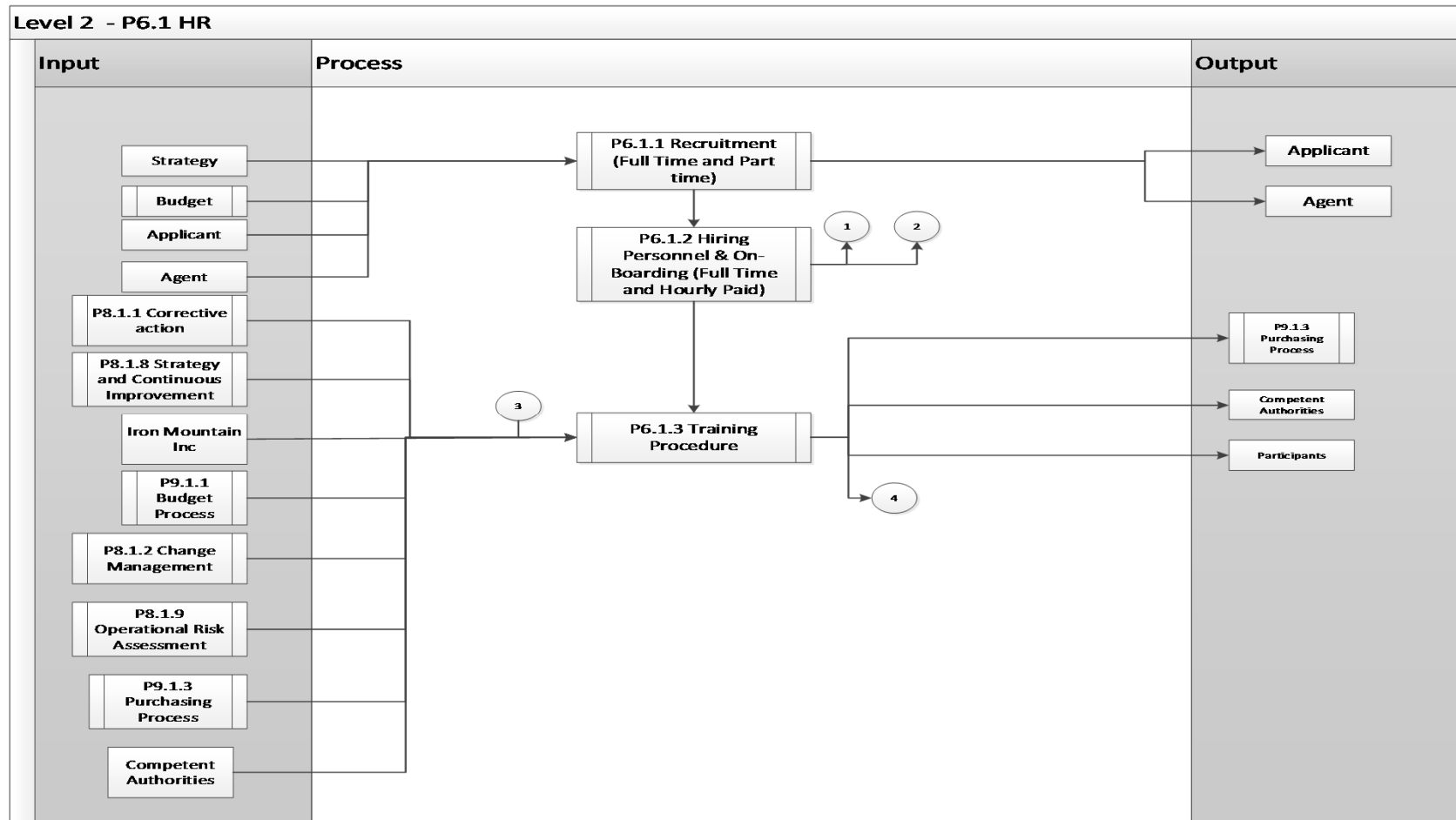


---

# *Αποτύπωση Διεργασιών – Επίπεδο 2*

- Ο καθορισμός και διαγραμματική αποτύπωση των Διεργασιών οι οποίες φέρνουν σε πέρας την ΑΠΟΣΤΟΛΗ της Βασικής Διεργασίας
  - Παράδειγμα

# Αποτύπωση Διεργασιών – Επίπεδο 2 Παράδειγμα – Μέρος διαγράμματος ροής Βασικής Διεργασίας Διαχείρισης ΑΔ

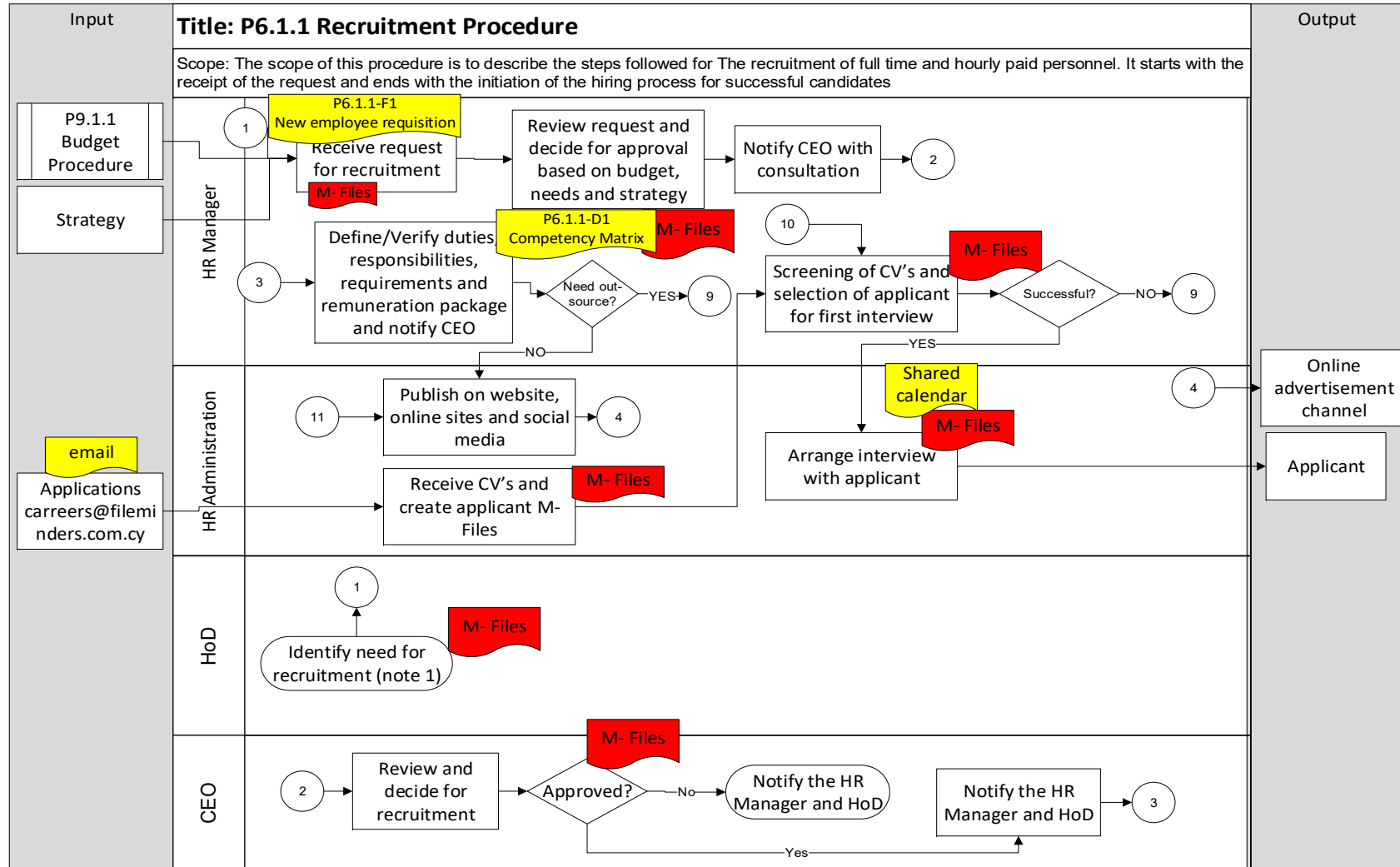


---

## ***Αποτύπωση Διεργασιών Επίπεδο 3– Δημιουργία Διατμηματικού Διαγράμματος***

- Η κάθε δραστηριότητα του διαγράμματος ροής τοποθετείται έτσι ώστε να φαίνεται σε πιο χώρο εκτελείται και ποιος την εκτελεί.
- Βοηθά στην αποσαφήνιση των ρόλων.
- Φαίνονται οι μετακινήσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων

# Δημιουργία Διατμηματικού Διαγράμματος – Παράδειγμα



Notes:  
1. New employee requisition form in M-Files.

# *Εργαλείο αποτύπωσης*

---

## ***Έντυπο καταγραφής υφιστάμενης κατάστασης***

- Το εργαλείο αποτύπωσης καθορίζει τις τεχνικές πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται για την καταγραφή διεργασιών σε ενιαία και ομοιόμορφη μορφή
- Το εργαλείο αυτό πρέπει να καθορίζεται και να συμφωνείται στο στάδιο του προγραμματισμού και να εφαρμόζεται καθ' όλη τη διάρκεια της καταγραφής
- Το έντυπο περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που πρέπει να αποτυπωθούν κατά τη καταγραφή των διεργασιών
- Εκτός από την αποτύπωση πληροφοριών, ενδέχεται να χρειαστεί η συλλογή εγγράφων (ηλεκτρονικά ή σε χειρόγραφο μορφή)

# Έντυπο καταγραφής υφιστάμενης κατάστασης

- Για την αποτύπωση της διεργασίας χρησιμοποιείται πρότυπο διάγραμμα ροής (Swim Lane Diagram)

Προμηθευτής/ Εισερχόμενα	Τίτλος διαδικασίας:		Πελάτης/ Εξερχόμενα
	Σκοπός:		
	Υπηρεσία/ Ρόλος ατόμου		
	Υπηρεσία/ Ρόλος ατόμου		

## Μεθοδολογία – Φάση Β

**Στόχος:** Βελτίωση διαδικασιών μέσα από την ανάλυση.

- Η δραστηριότητα αυτή για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά θα πρέπει ουσιαστικά να διασυνδέει τα αποτελέσματα της προηγούμενης φάσης
- Στο σημείο αυτό, θα εντοπιστούν και θα καταγραφούν και θα αναλυθούν τα σημεία στα οποία εντοπίζονται:
  - Καθυστερήσεις – “bottlenecks”
  - Εργασίες που δεν προσδίδουν αξία
  - Επανεπεξεργασίες
  - Αχρείαστες εγκρίσεις και δραστηριότητες
  - Μη-συμμορφώσεις «κακή ποιότητα»



# *Βασικές Αρχές Ανασχεδιασμού - Χρήση διαγραμμάτων ροής*

## **Βασικές αρχές ανασχεδιασμού**

“Ο ανασχεδιασμός είναι η θεμελιώδης επανεξέταση και η ριζική αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, για την επίτευξη δραστικών βελτιώσεων σε κρίσιμους, σύγχρονους δείκτες απόδοσης, όπως

- κόστος
- ποιότητα
- εξυπηρέτηση και
- ταχύτητα”

*Hammer & Champy*

*Ιδρυτές της θεωρίας της διαχείρισης του ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR)*

### **Πρακτικά:**

*Σκοπός του ανασχεδιασμού είναι η αποτύπωση προτάσεων και σχεδίων δράσης για απλοποίηση των διεργασιών ενός Οργανισμού αξιοποιώντας στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό την τεχνολογία.*

---

## ***Ανάλυση Αξίας – Value Analysis σαν βασική εισροή για τον επανασχεδιασμό***

- Εργασία που προσθέτει αξία:
  - Δραστηριότητες που θεωρούνται αναγκαίες έτσι ώστε να παραδοθεί η υπηρεσία
  - Να ικανοποιούνται οι ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη
  - Ο πελάτης να είναι πρόθυμος να πληρώσει για αυτές
- Εργασία που δεν προσθέτει αξία:
  - Οι δραστηριότητες δεν θεωρούνται αναγκαίες
  - Ο πελάτης δεν είναι πρόθυμος να πληρώσει για αυτές

---

## ***Συνοπτικά – Εντοπισμός Θεμάτων***

Μέσα από την λεπτομερή αξιολόγηση των διαδικασιών, γίνεται εντοπισμός θεμάτων. Ενδεικτικά θέματα που πιθανόν να παρουσιαστούν:

- καθυστερήσεις εσωτερικές ή εξωτερικές (π.χ αναμονή για απόψεις)
- σημεία συμφόρησης
- πολυπλοκότητα και μεγάλος αριθμός δραστηριοτήτων / ενεργειών
- σημεία που δεν προσδίδουν αξία
- αχρειαστες μετακινήσεις εγγράφων και ατόμων
- αχρειαστοι έλεγχοι
- αχρειαστες εγκρίσεις και δραστηριότητες
- επαν-επεξεργασία
- μη συμμορφώσεις «κακή ποιότητα»

# *Ψηφιοποίηση διεργασιών*

## Στάδια ανασχεδιασμού



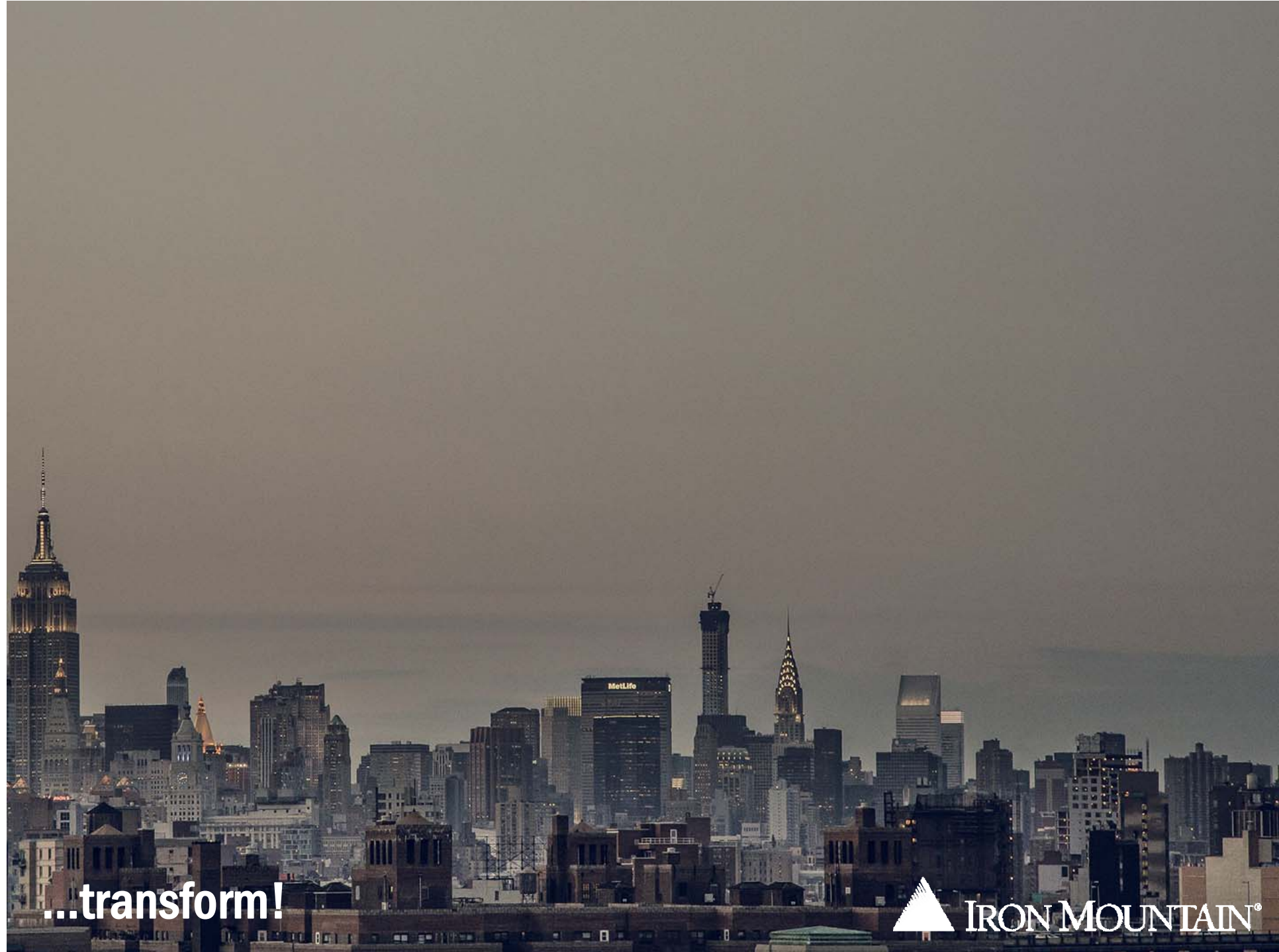
## ***Εφαρμογή βελτιώσεων σε επίπεδο διεργασιών***

- Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης με βάση καθορισμένα κριτήρια
- Εντοπισμός σημείων βελτίωσης στη διεργασία
- Ανάλυση/ αξιολόγηση υφιστάμενων τεχνολογικών λύσεων ανάλογα με τη φύση της βελτίωσης
- Αναθεώρηση διαγραμμάτων ροής με βάση την προτεινόμενη πρόταση βελτίωσης / ανασχεδιασμού

---

*Μελέτες περιπτώσεων βελτίωσης/  
ανασχεδιασμού διεργασιών μέσα από  
την εφαρμογή συγκεκριμένων  
ψηφιακών εργαλείων*



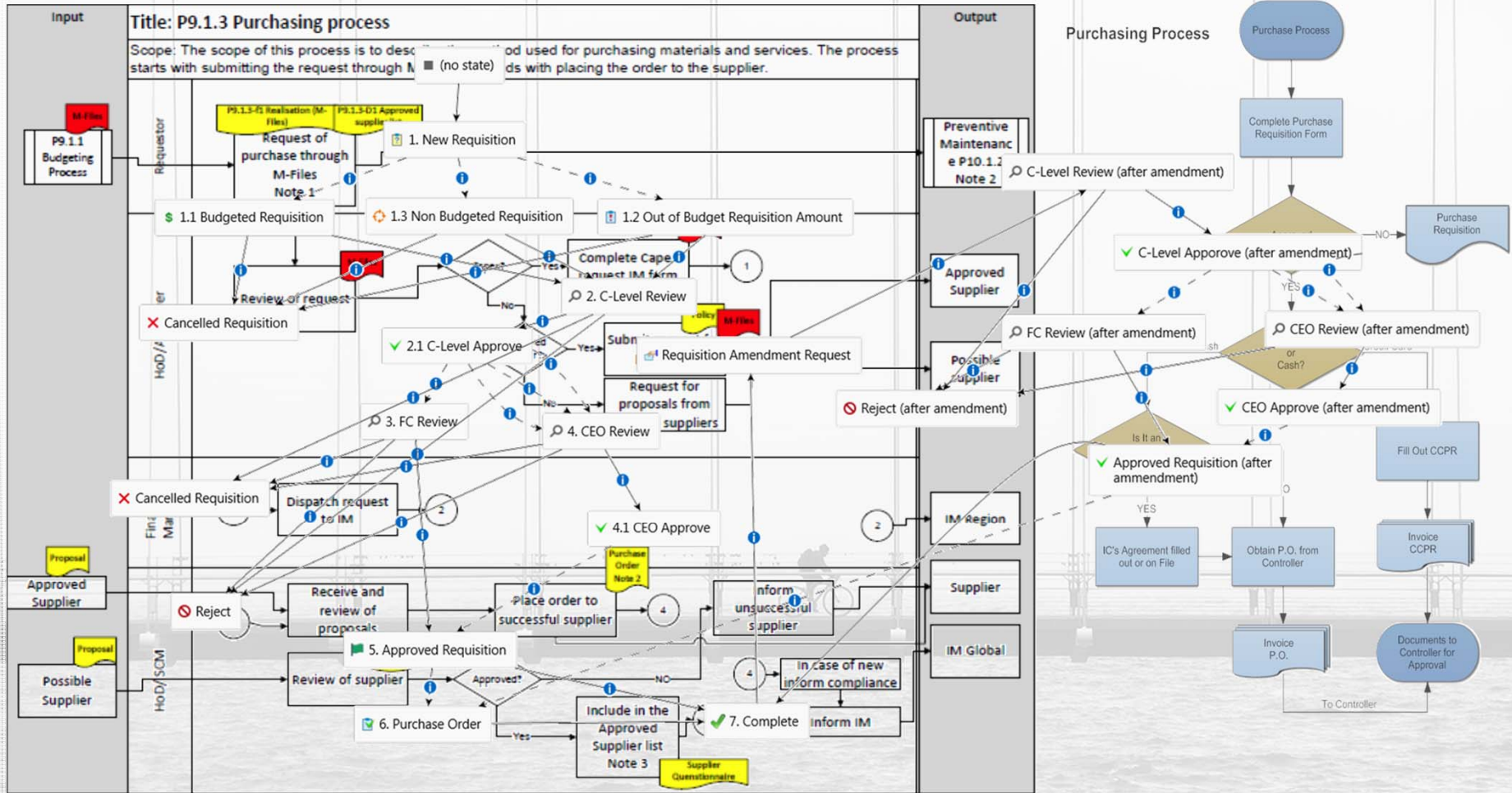


**...transform!**

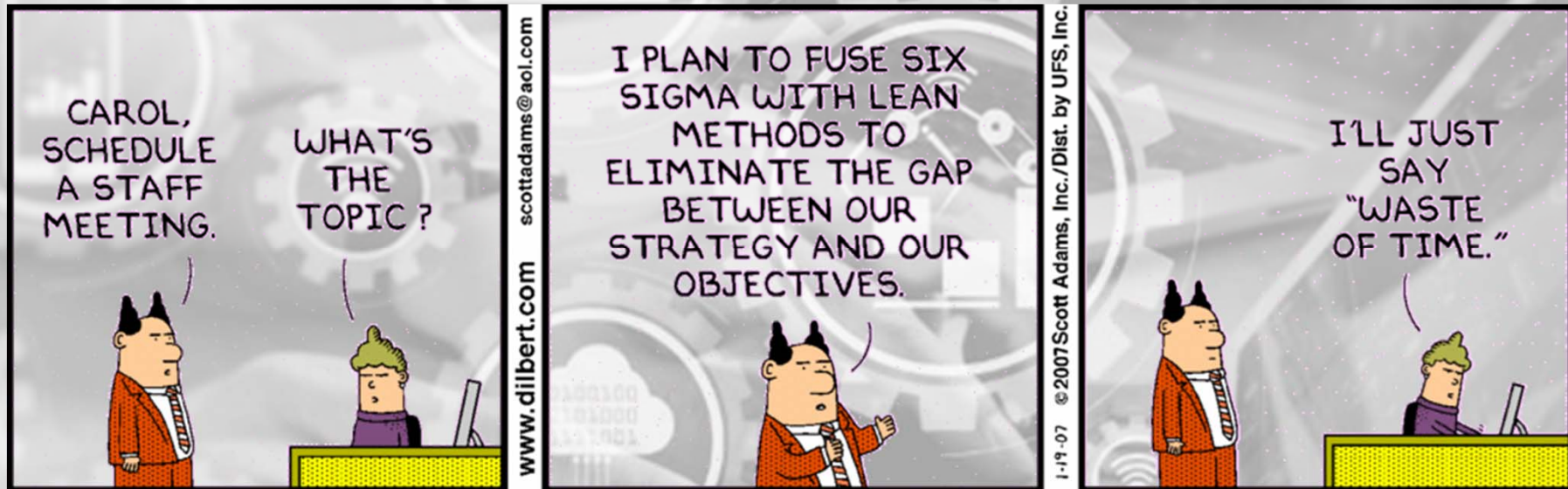


**IRON MOUNTAIN®**

# BUSINESS PROCESSES REIMAGINED



# MANAGING CHANGE





...integrate!



IRON MOUNTAIN®

# MANAGE INFORMATION





...work!

 IRON MOUNTAIN®

A nighttime photograph of a city street, likely in Philadelphia, showing light trails from traffic and illuminated buildings in the background. The text 'M-Files' is overlaid in a large, blue, italicized font.

# M-Files<sup>®</sup>

... walkthrough!

 IRON MOUNTAIN<sup>®</sup>



...work!



IRON MOUNTAIN®



# RESULT DRIVEN SOLUTIONS

- Streamline and speed up internal processes by reducing manual entry and request handling.
- Reduce errors and re-work and Improve compliance with audit trails.
- A unified, personalized request experience for employees.
- Reduced license overhead for enterprise systems (ERP, CRM, etc.)
- Monitor team progress against Service Level Agreements.
- Reduce paperwork and associated costs and waste.
- Reduce the need for manual decision making and handling with business rules.
- Switch from single to parallel processing of tasks.
- Provide staff members with reminders and alerts when tasks age.
- Allow for 24/7 access

...thank you.

Christoforos Christoforou  
[cchristoforou@emea.ironmountain.com](mailto:cchristoforou@emea.ironmountain.com)  
[www.ironmountain.com](http://www.ironmountain.com)



IRON MOUNTAIN®

---

# *Περίληψη*

---

## Περίληψη

- Ο εντοπισμός των διεργασιών προς βελτίωση γίνεται μέσα από μια καλά δομημένη διαδικασία αποτύπωσης και ανάλυσης
- Ουσιαστικός ανασχεδιασμός γίνεται μόνο με την πλήρη αξιοποίηση της τεχνολογίας
- Τα ανασχεδιασμένα διαγράμματα ροής είναι η βάση πάνω στην οποία θα κτιστούν οι ψηφιοποιημένες ροές (digital workflows)
- Οι ψηφιοποιημένες ροές εργασίας προσφέρουν όχι μόνο μειωμένο χρόνο διεκπεραίωσης αλλά συνάμα και αυτόματα μια ανεκτίμητη βάση πληροφοριών (meta-data) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πολλαπλούς σκοπούς

---

# *Ευχαριστούμε...*

© 2018 Pricewaterhouse Ltd. All rights reserved. In this document, “PwC” refers to PwC Cyprus which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.

PwC – Iron Mountain Cyprus