

به نام خالق
امید



مدیریت فرایند و مستندات

جهان آرا می خانی
دانشکده دندانپزشکی اصفهان
۳۱ تیرماه ۱۳۹۴

مدیریت مستندات



مدیریت مستندات

If it isn't documented,

It didn't happen!?



مدیریت مستندات

❖ مستندسازی در مفهوم سازمانی

- ثبت و مکتوب کردن، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته بندی و نگهداری اطلاعات طی یک فعالیت هدفمند، دقیق و منظم
- مستندسازی صرفاً ثبت کردن هر فعالیت نیست بلکه یک فرایند است.

مدیریت مستندات

دلایل مستندسازی

– حالت اول: ایجاد هماهنگی

- **فعالیت:** مکتوب نمودن هدفمند بخشی از دانسته ها و آگاهی ها
- **هدف:** کاربرد اطلاعات مستند شده (مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت)

– حالت دوم: ارزیابی عملکرد

- **فعالیت:** بررسی اقدامات و فعالیت های انجام شده در سازمان و مقایسه وضعیت موجود با موقعیت پیش بینی شده
- **هدف:** تعیین دلایل عدم تطبیق عملکرد با برنامه

مدیریت مستندات

حالت سوم: مستندسازی طرح‌ها (مدیریت پروژه)

- **فعالیت:** تدوین سیر تکوین یک فعالیت، یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های یک

پروژه از مرحله احساس نیاز تا انجام آن

- **هدف:** برقراری ارتباط اسنادی بین اقدامات مختلف

حالت چهارم: مستندسازی در مدیریت دانش

- **فعالیت:** ثبت هر تصمیم، رویداد و فعالیت موثر بر سازمان که در برگیرنده

دانش آشکار و بویژه دانش ضمنی سازمان است.

- **هدف:** تجربیات و دانش سازمان ماندگار شود (هدف ارزیابی نیست هر

چند که بستری برای ارزیابی آماده می‌شود)

هرم مستندات



- استراتژی ها / خط مشی ها / ارزش ها

- اهداف و برنامه های کلان

- فرایندهای اصلی

- روش های اجرایی (جزئیات انجام فعالیت ها)

- دستورالعمل ها (بیان تخصصی تر جزئیات)

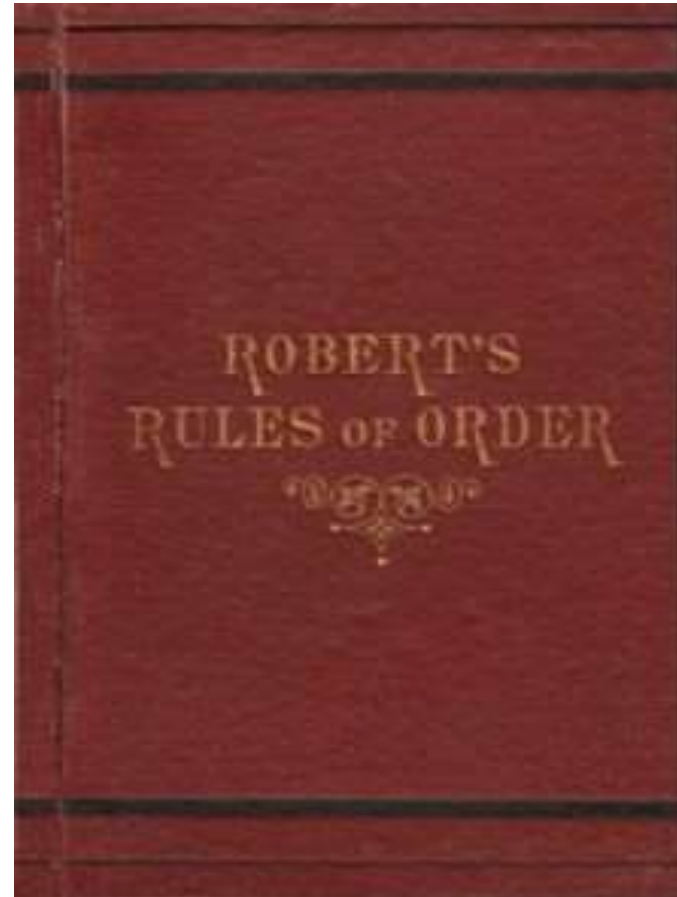


افزایش جزئیات



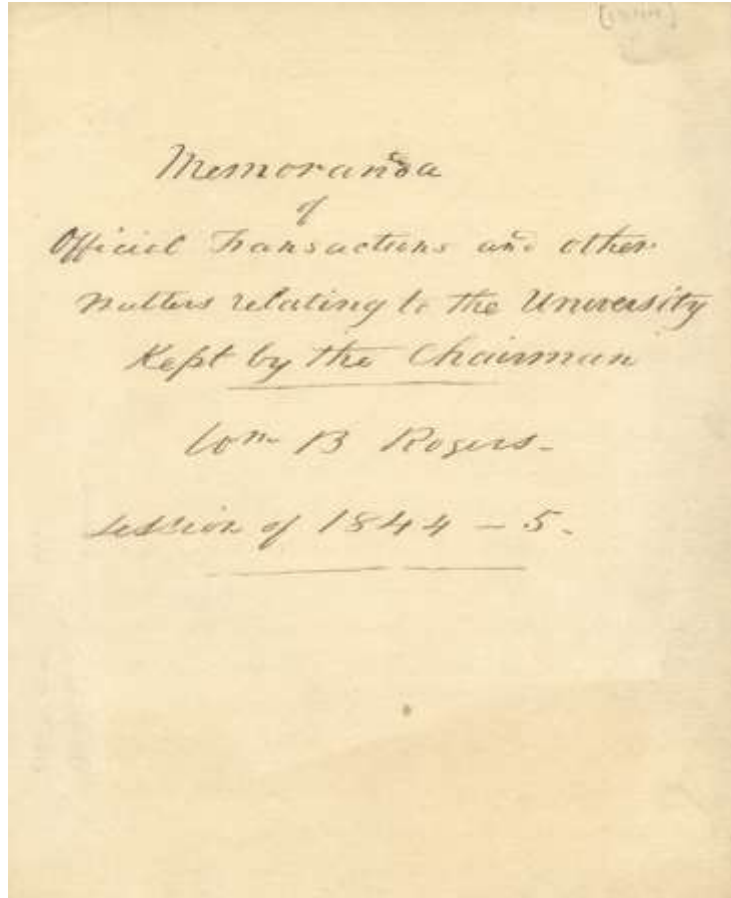
انواع مستندات

کتاب قوانین رابرت ، ۱۸۷۶: ژنرال هنری مارتین رابرت



انواع مستندات

1) Memoranda



یادداشت / نامه غیر رسمی →

انواع مستندات

2) Agenda

دستورکار: فهرستی از عناوینی که قرار است بحث شود که معمولاً برای جلسات تعیین می شود و کمک می کند تا جریان جلسه تحت کنترل باشد.



انواع مستندات

3) Minutes

→ صورت جلسه

اجزاء آن بر طبق کتاب قوانین رابرت ویرایش (۱۱):

- اسامی افرادی که حضور دارند و اعضای که نیامده اند
- عنوان، زمان و مکان جلسه
- دعوت کننده / برگزار کننده
- گزارش کوتاهی از جلسه قبل و نتیجه پیگیری مصوبات قبلی
- خلاصه ای از هر گزارش که در جلسه ارائه می شود
- نکات کلیدی بحث ها (خلاصه ای از بحث و ارائه کننده بحث)
- سوابق رای گیری ها و مصوبات جلسه
- زمان خاتمه جلسه و امضاء حاضرین و غایبین

انواع مستندات

4) Reports

5) Letters

6) Proposal

7) Plan

8) Task Oriented document



مستندات مبتنی بر وظیفه: برای توصیف عملکرد با جزئیات اجرایی تهیه می شود بطوری که خواننده این سند می تواند وظایف تعیین شده را بدون حضور کارشناس انجام دهد و شامل ۴ گروه می باشد

☞ **Specification** توصیفی از ساختار، قطعات، عملکرد، بسته بندی و تحویل

☞ **Manuals**

➤ **User Documents**

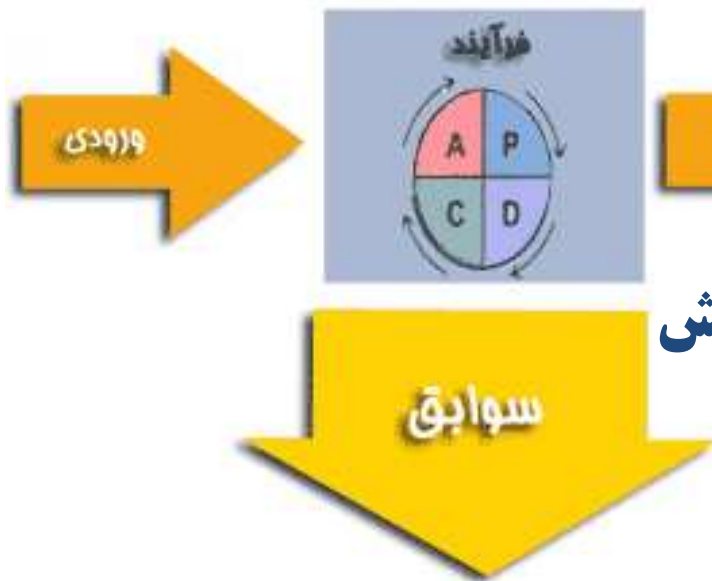
➤ **Technical Documents**

☞ **Procedures & Instruction**

☞ **Style Guides / شیوه نامه**

9) Process

مدیریت مستندات و سوابق، چگونه؟



ایجاد/شناسایی (تهیه کننده)

تایید و تصویب

کدگذاری (فهرست اصلی مستندات)

مشخص کردن وضعیت تغییرات و ویرایش

استفاده از سند و گردآوری سوابق

بازنگری و به روز نمایی

شناسایی و تایید (فرم سوابق کیفیتی)

مدت زمان نگهداری در بایگانی جاری/راکد سوابق

محافظت و بازیابی

تعیین تکلیف سوابق (بایگانی راکد/معدوم کردن/پس از تهیه خلاصه معدوم کردن/ارسال برای دانشگاه یا واحد دیگر/...)

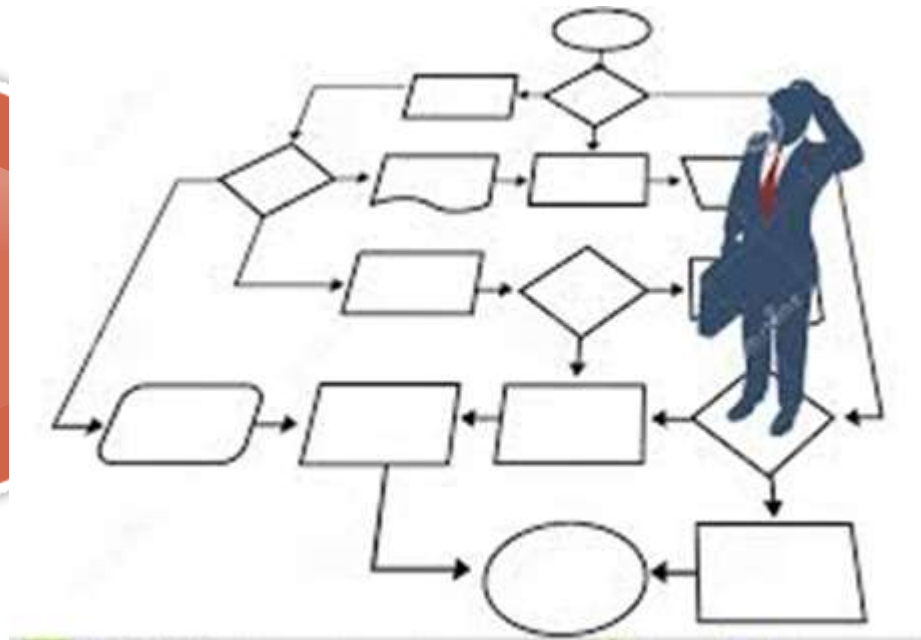
مدیریت فرایند

فرایند

دیدگاه ارزش افزوده: تبدیل
ورودی ها به خروجی ها جهت
ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان

دیدگاه مجموعه ای: زنجیره
فعالیت های مرتبط به هم و
ارتباطات و وابستگی های بین آنها

فرایند از دیدگاه ارزش افزوده



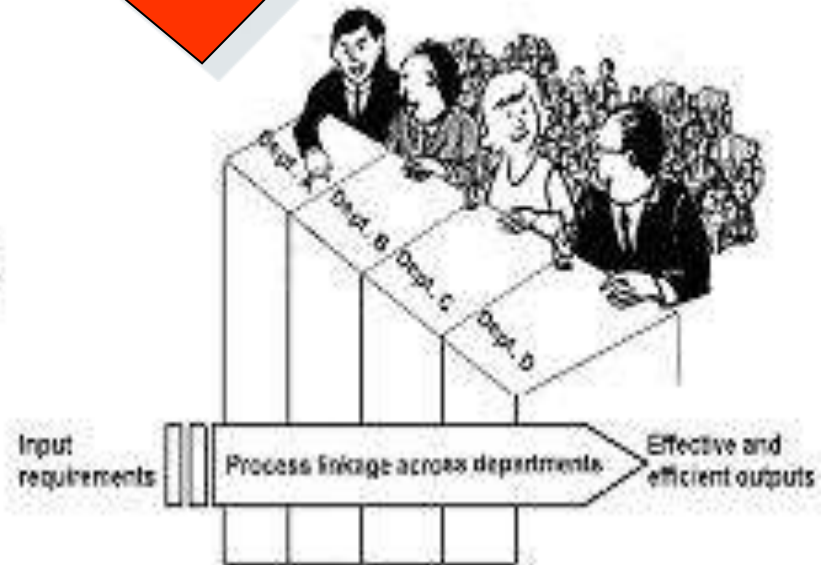
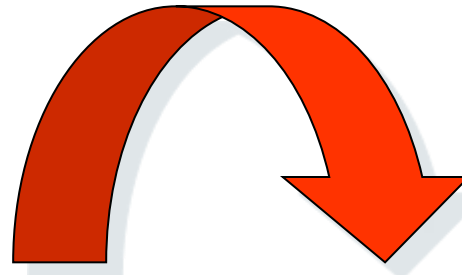
پارادایم های غالب در سازمان ها



رویکرد فرایندی؟

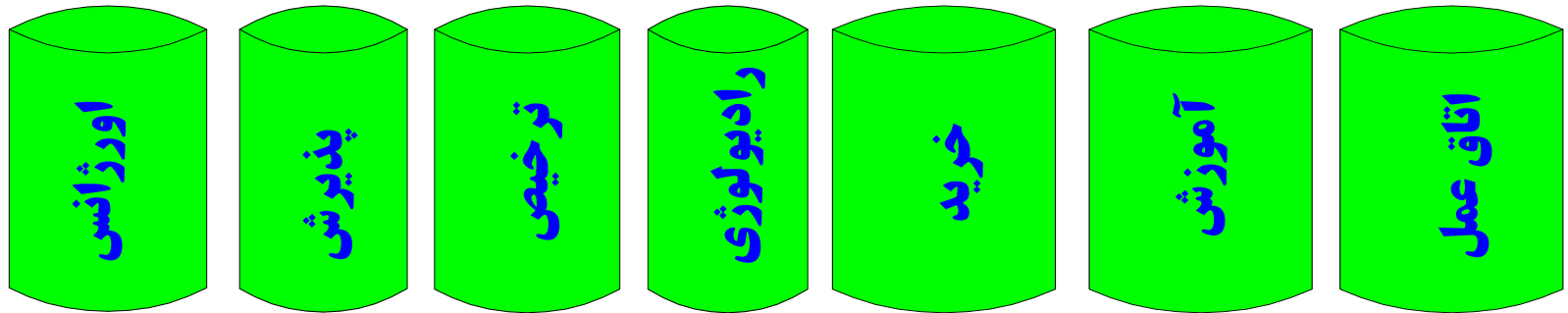
دیدگاه قدیم
(جزیره‌ای)

دیدگاه نو
(فرآیندی)

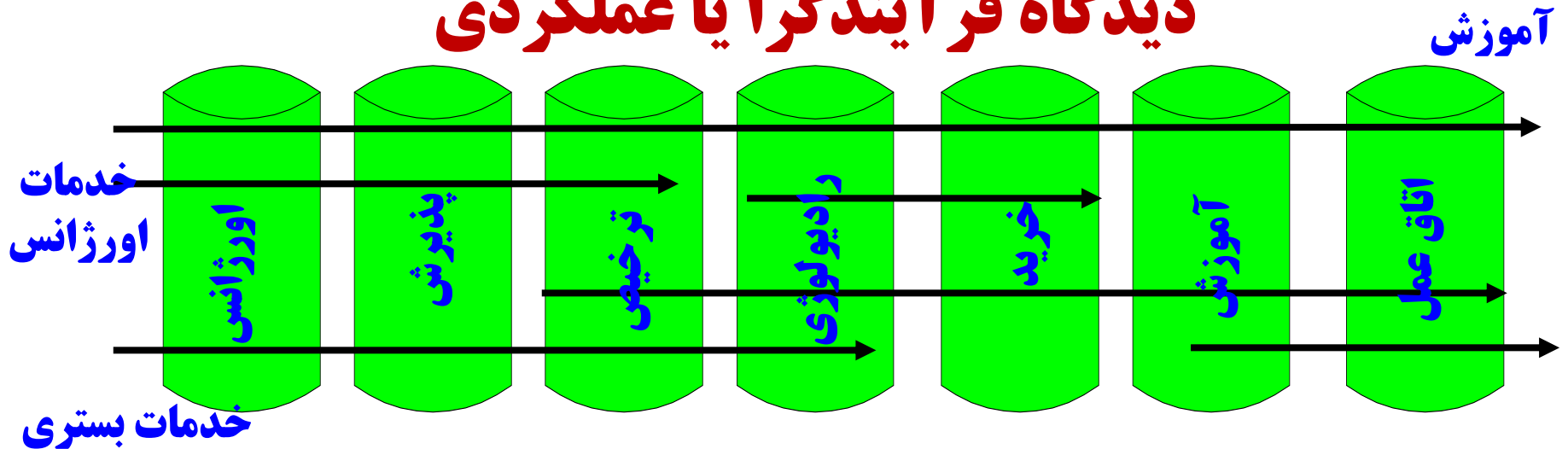


رویکرد فرایندی؟

دیدگاه بخش-بخش (جزیره‌ای یا تکه‌تکه)



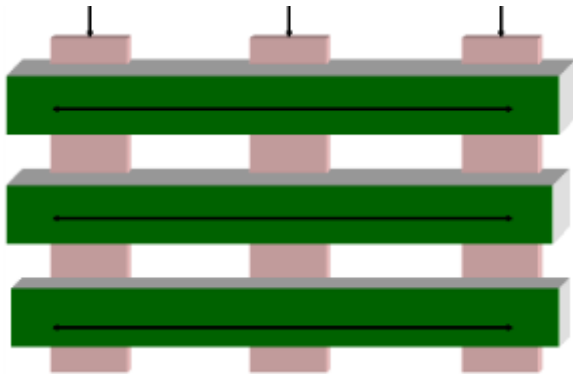
دیدگاه فرآیندگرا یا عملکردی



چه زمانی می توان گفت فرایندها مدیریت می شوند؟

- ✓ متولی مشخص داشته باشند.
- ✓ اهداف مشخصی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی داشته باشند.
- ✓ دارای نقشه فرایند (Process Map) باشند.
- ✓ شاخص‌های فرایند تعریف شده باشند.
- ✓ قابل کنترل باشند.
- ✓ برای رسیدن به اهداف فرایند دارای برنامه بهبود و توسعه باشند.

ویژگی های فرایند



به طور افقی در سازمان جریان دارد،

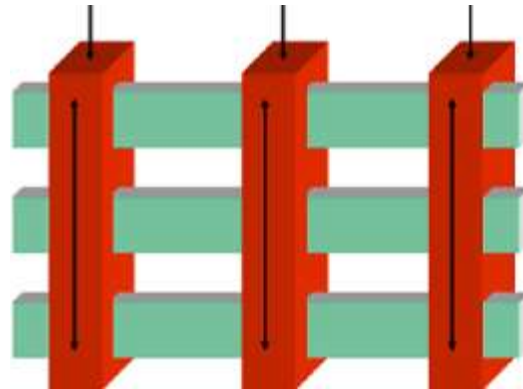
مخفی است،

تکراری است،

ورودی و خروجی دارد،

در سازمان های سنتی غیر قابل مدیریت است،

نیاز دارد به شناسایی، کنترل، اندازه گیری و بهبود مستمر



انواع فرایند

فرایندهای اصلی

✓ فروش

✓ طراحی،

✓ جراحی،

✓ ویزیت،

✓ مونتاژ،

✓ اجرای پروژه

افزایش
ارزش

منحصر به
فرد برای
هر سازمان

از مشتری
به مشتری

انواع فرایند

فرایندهای حمایتی

فرایندهای اصلی

✓ فروش

✓ طراحی،

✓ جراحی،

✓ ویزیت،

✓ مونتاژ

✓ اجرای پروژه

✓ امور مالی

✓ انبارداری،

✓ امور پرسنلی،

✓ کنترل تجهیزات،

✓ تامین انرژی،

✓ مدیریت تامین کنندگان

پشتیبانی از
فرایندهای
اصلی

ارزش
غیر مستقیم

تمرکز بر
مشتریان
داخلی

انواع فرایندها

فرایندهای مدیریتی

فرایندهای حمایتی

فرایندهای اصلی

کنترل و
تصمیم‌گیری

✓ هدفگذاری،

✓ برنامه‌ریزی،

✓ بازرنگری مدیریت،

✓ مشارکت‌ها،

✓ سازماندهی،

✓ ممیزی، کنترل و نظارت.

✓ امور مالی

✓ انبارداری،

✓ امور پرسنلی،

✓ کنترل تجهیزات،

✓ تامین انرژی،

✓ مدیریت تامین‌کنندگان

✓ فروش

✓ طراحی،

✓ جراحی،

✓ ویزیت،

✓ مونتاژ،

✓ اجرای پروژه

مدیریت فرایند

استقرار فرایند

۱- شناسایی

۲- تعیین نوع و دامنه فرایند

۳- تعیین صاحبان و متولی فرایند

۴- مستندسازی و تعیین ورودی و

خروجی و منابع مورد نیاز

۵- توالی و تعامل فرایندها

نگهداشت فرایند

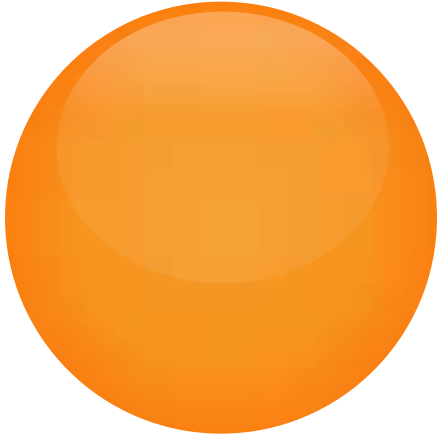
۶- پایش و اندازه گیری

۷- تفسیر

۸- بازنگری و بهبود

۱- شناسایی فرایند؟

□ تهیه فهرست با نظر متخصصین و کارشناسان از مجموعه فعالیت های



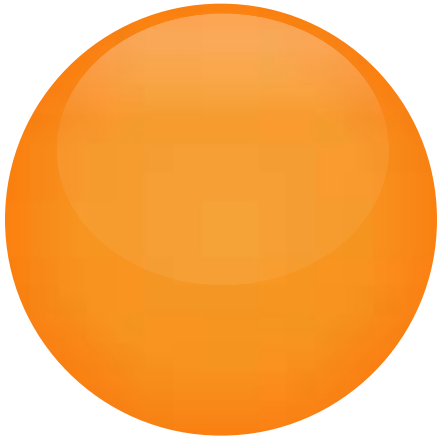
مرتبط با مشتری

□ تهیه جدول فعالیت ها-واحدها

شناسایی فرایند؟

تسویه حساب بیمار	تشکیل پرونده	خرید	آموزش	
				پذیرش
				تدارکات
				درمانگاه

۲- نوع و دامنه فرایند؟



- فرایند اصلی، پشتیبانی و مدیریتی
- مشخص کردن هدف فرایند
- شروع فرایند با چه فعالیتی است؟
- خاتمه فرایند با چه فعالیتی است؟

۳- تعیین صاحبان و متولی فرایند؟

➔ **صاحبان فرایند:** کسانی که حداقل در یک مرحله از مراحل فرایند درگیر باشند

همکاران
فرایند

➔ **متولی فرایند:** فردی که تصمیم‌گیری اصلی را بر عهده دارد.

▪ معمولاً بیشترین اطلاعات را از عملکرد فرایند دارند.

صاحب
فرایند

▪ مسئول حل مسائل و مشکلات و گزارش دهی در فرآیند است.

▪ بیشتر از سایرین از نیازمندی‌های مشتریان آگاه است.

▪ تأمین آموزش‌ها، ابزار و فنون لازم برای افراد درگیر در فرآیند

۴- مستند سازی فرایند-ورودی، خروجی و منابع؟

□ مدل پورتر

□ نمودارهای کلی **Block Diagram**

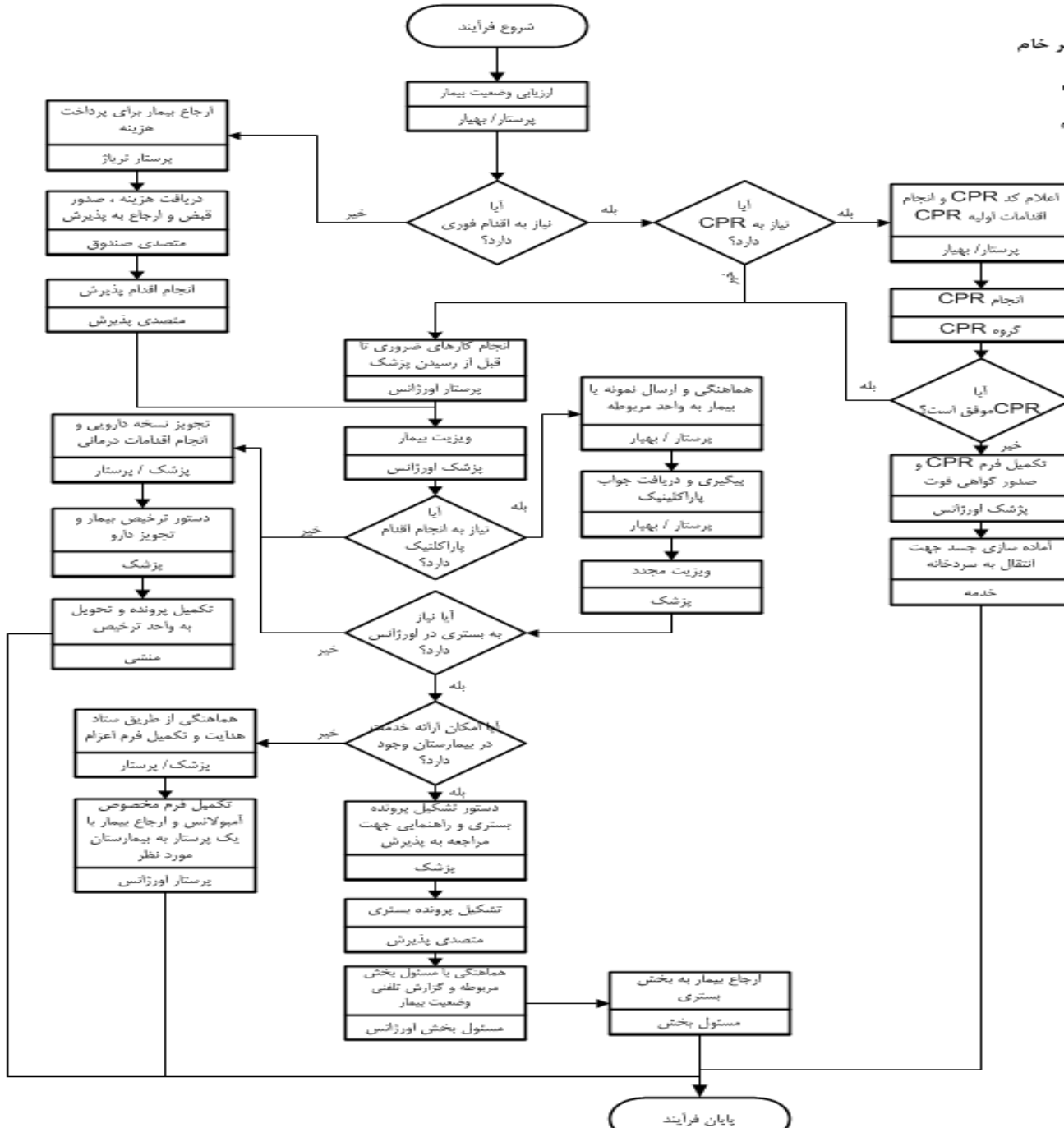
□ فلوجارت: نمایش گرافیکی برای نظم دهی به افکار و مسیر کاری

□ مدل اکلند

□ نمودار لاک پشتی

ورودی :

- بیمار
- پرونده تحت نظر خام
- فرم اعزام خام
- فرم CPR خام
- دفترچه بیمار
- گواهی فوت خام



- همکاران فرآیند :**
- واحد رادیولوژی
 - واحد آزمایشگاه
 - واحد پذیرش
 - واحد ترخیص
 - بخش های بستری

خروجی :

- بیمار ویزیت شده
- بیمار فوت شده
- بیمار اعزام شده
- بیمار بستری شده
- دفترچه بیمار بروز شده
- فرم اعزام تکمیل شده
- فرم CPR تکمیل شده
- دفتر پذیرش و ترخیص بروز شده
- پرونده تحت نظر تکمیل شده
- گواهی فوت تکمیل شده

مستندسازی فرایند

نماد	فعالیت
	آغاز یا خاتمه فرایند
	اقدام و اقدام کننده
	تصمیم گیری
	مسیر حرکت
	رابط به صفحه بعد

ورودی ها و خروجی های فرایند



لباس شسته شده
پودر مصرف شده
آب کثیف

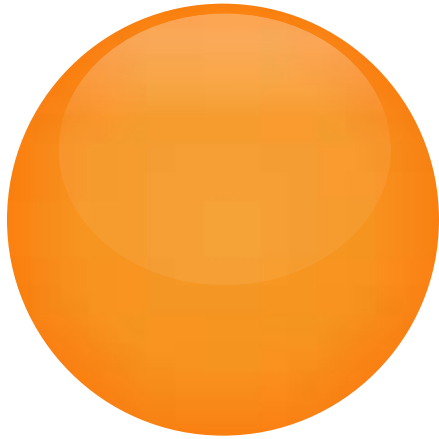


لباس کثیف
پودر شوینده
آب

کار گروهی اول : فهرست ۵ فرایند و دامنه آنها؟ ترسیم یک فرایند و تعیین مشخصات آن؟

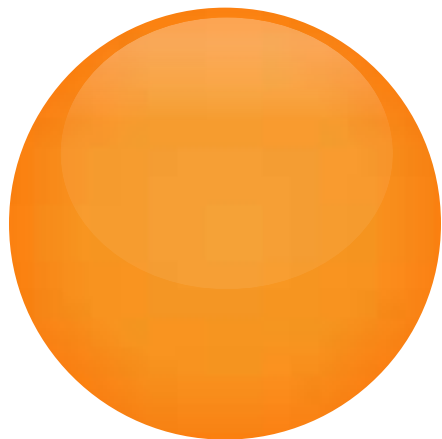


خطاهای احتمالی در شناسایی و تدوین فرایندها



- ۱- اطلاعات بوجود نیامده
- ۲- منابع بلااستفاده
- ۳- مقصد بلا استفاده
- ۴- اطلاعات استفاده نشده
- ۵- فرایند بی ثمر
- ۶- فرایندهای متصل نشده
- ۷- مسیر قطع شده
- ۸- حذف مسؤل انجام
- ۹- فرایند ناقص
- ۱۰- حذف مرجع تاثیر گذار
- ۱۱- خطای دیکته ای یا نگارش
- ۱۲- نبود شاخص اندازه گیری

۵- توالی و تعامل فرایندها؟



□ دلایل نیاز به توالی؟

□ دلایل نیاز به تعامل؟

□ چه کسی باید این دو مورد را تعیین کند؟

□ چه زمانی باید این موارد مشخص شود؟

□ سطوح مختلف فرایندی:

❖ سطح صفر

❖ سطح یک

❖ سطح دو

توالی فرآیندها

تامین و توزیع دارو و لوازم مصرفی پزشکی

پذیرش بستری

خدمات درمانی بستری

خدمات پاراکلینیکی

ترخیص

خدمات اورژانس

خدمات درمانی و کمک درمانی سرپایی

خدمات آموزشی دانشجویان، انترن ها و دستیاران

مشاوره و نظارت بر اجرای پایان نامه های دانشجویی

تعمیر و نگهداشت

خرید

آموزش کارکنان

ممیزی داخلی

اقدام اصلاحی و پیشگیرانه

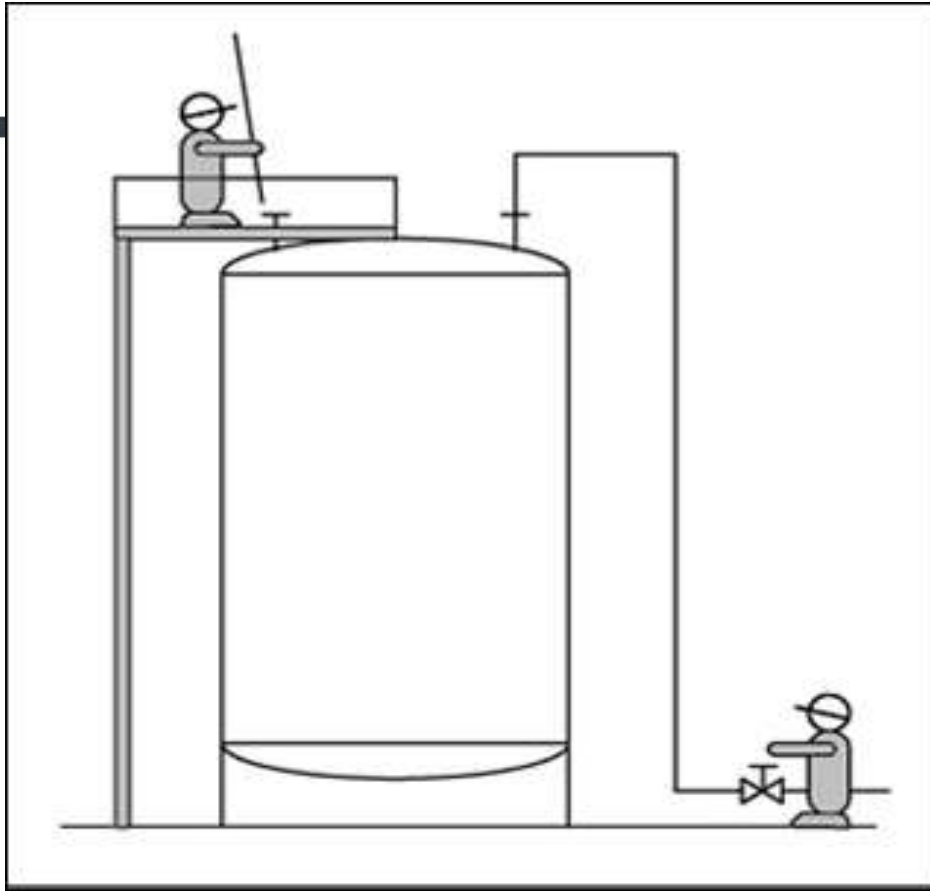
کنترل مستندات و کنترل سوابق

کنترل محصول نامنطبق

پایش و اندازه گیری

بازنگری مدیریت

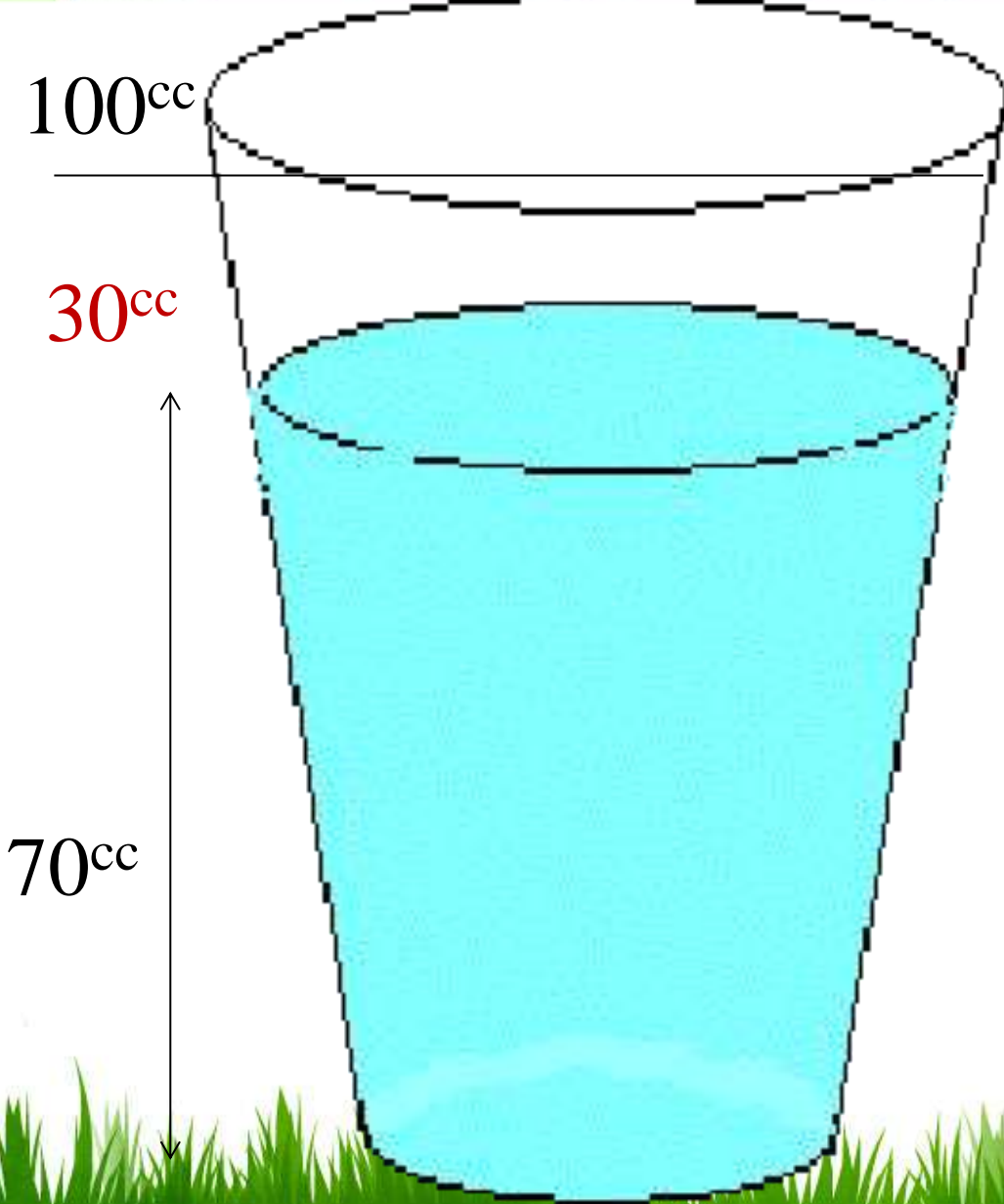
تعامل فرآیندها



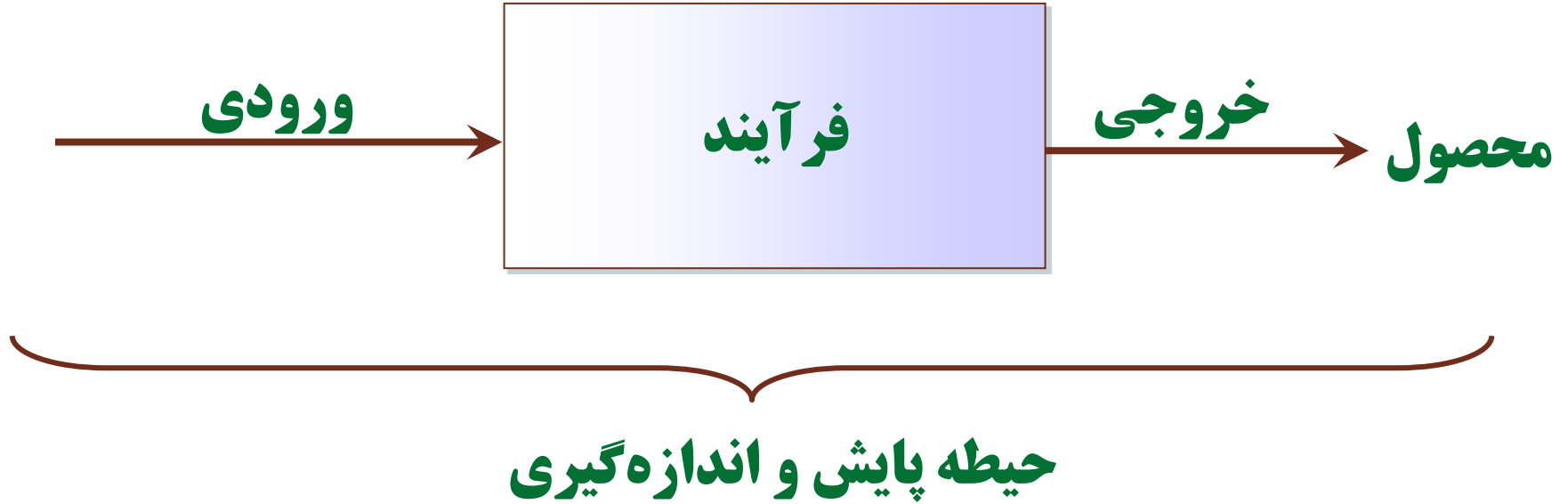
A large tank must be filled with liquid from a supply line. One operator stands at ground level to operate the feed valve. Another stands on the tank, gauging its level with a dipstick. When the tank is near full, the stick operator will instruct the other to start closing the valve. Overfilling can cause spills, but underfilling will cause later process problems. See Lesson 1 to find a better way!

پر است یا خالی؟

۶- پایش و اندازه گیری فرایند



حیطه پایش و اندازه گیری فرایند



پایش و اندازه گیری فرایند

- روش های کنترل و پایش فرآیندها:

- جدول زمانبندی (جدول زمانبندی اعمال جراحی)

- فرم های آماری توصیفی - آمارگیری

- پرسشنامه های رضایت سنجی

- نمونه شاخص هایی برای اندازه گیری فرآیندها:

- تعداد درخواست های تکرار شده - تعداد دانشجویان ثبت نام شده

- میانگین زمان صدور چک / صدور حکم کارگزینی - هزینه مصرف شده

- میانگین زمان انتظار بیمار برای ویزیت دندانپزشکی

پایش و اندازه گیری فرایند

- پایش: مدت زمان انتظار هر یک از مراجعین برای دریافت خدمات رادیولوژی

کد بیمار	تاریخ مراجعه	فاصله زمانی مراجعه تا دریافت خدمت

- شاخص: میانگین زمان انتظار مراجعین برای ویزیت دندانپزشکی

- میانگین فاصله زمانی مراجعه بیماران تا دریافت خدمات

- هدف سال ۹۴: کاهش ۲۰ درصدی در میانگین سال ۹۳

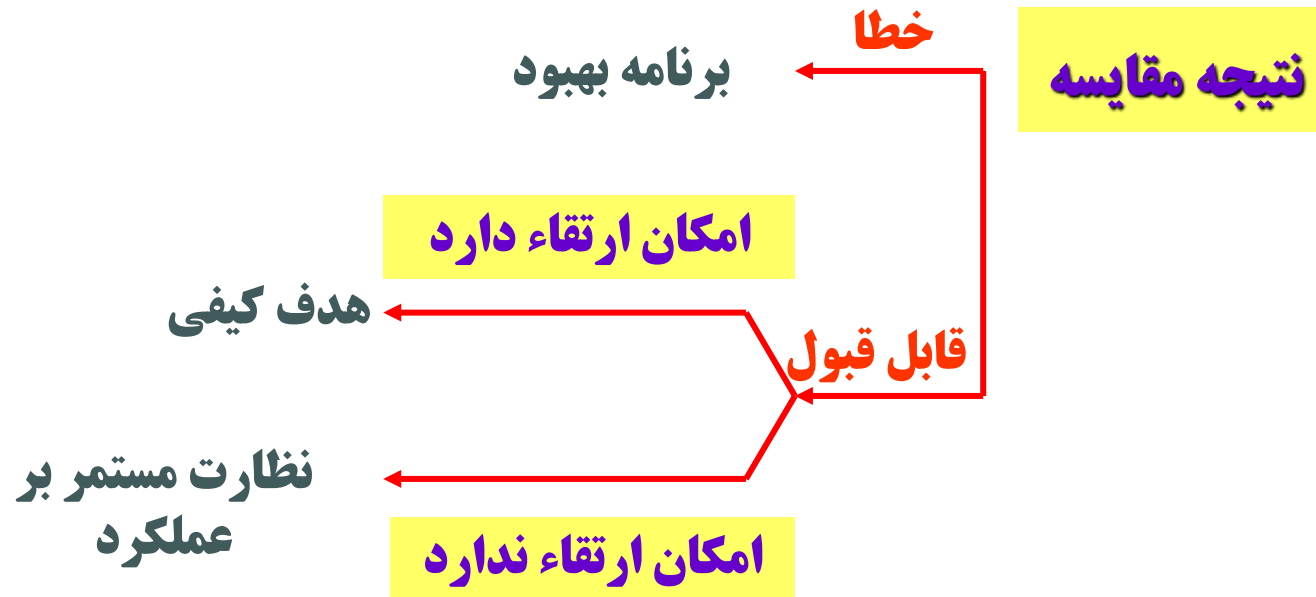
جدول اندازه گیری شاخص

تفسیر نتایج	نتیجه اندازه گیری	تاریخ های اندازه گیری	مسئول اندازه گیری	نحوه گردآوری داده ها	فرمول اندازه گیری شاخص	گزاره شاخص

کار گروهی سوم: پایش و اندازه گیری ۲ فرایند



۷ و ۸- تفسیر و بازنگری و بهبود



A group of indigenous children, likely from the Hamar region, are sitting in a circle on the grass. They are holding hands, forming a ring. The children are of various ages and are looking towards the center of the circle. The background is a lush green field.

هماهنگ و
همراه باشید!