

چرخه مدیریت بهره‌وری

بر اساس نظام نامه
چرخه بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی کشور
ویرایش دوم

معاونت توسعه مدیریت و منابع

مدرس:
دکتر علی جنتی

خرداد ۱۴۰۳





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پهروزی

مفهومی فرارشته‌ای به معنای استفاده کارا و اثربخش از منابع و عوامل تولید (شامل سرمایه انسانی، سرمایه فیزیکی، سرمایه ناملموس، فناوری و کالا و خدمت واسطه‌ای) به منظور کسب ستانده بیشتر از منظر کمی و کیفی در راستای نیل به اهداف پیامدی سیستم مورد نظر است.

تولید اینجا به معنای هر نوع فرآیندی است که از طریق تبدیل ورودی به خروجی خلق ارزش می‌کند.



- Efficiency
- از منابع، جهت تولید ستانده‌ها به نحو بهینه استفاده شده است.
- درست کار کردن (Doing things right)

کارآیی

مؤلفه‌های
بهره‌وری

- Effectiveness
- یعنی اهداف و نتایجی که برنامه‌ریزی شده بود به دست آمده است.
- کار درست کردن (Doing the right things)

اثر بخشی



گام‌های اجرایی چرخه مدیریت بهره‌وری

نهادسازی و توانمندسازی متولیان بهره‌وری



- اطلاعات کمیته بهره‌وری

(ستاد مرکزی)

- اطلاعات کارگروه‌های بهره‌وری

(کلیه واحدها - تشکیل کارگروه بهره‌وری / تیم بهره‌وری واحد)

- توانمندسازی متولیان بهره‌وری

(برگزاری دوره‌های آموزشی)

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

اطلاعات کارگروه کارشناسی بهره‌وری دستگاه اجرایی / استان ^{۲۲}										
ردیف	سمت در کارگروه کارشناسی بهره‌وری	شماره ملی	نام	نام خانوادگی	شناسه یکتا پرسنی	سمت	تحصیلات	سابقه کار	شماره تماس	دوره آموزشی چرخه مدیریت بهره‌وری را با موفقیت پشت‌سمر گذاشته‌اند؟
										بله <input type="checkbox"/>
		اطلاعات دوره		گواهینامه دوره ^{۲۳}						
		مقدماتی		تکمیلی						
		مکان	تاریخ	مکان	تاریخ					
۱	رئیس کارگروه ^{۲۴}									بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
۲	دبیر کارگروه									بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
۳	عضو کارگروه									بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
۴	عضو کارگروه									بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
۵	عضو کارگروه									بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
۶	عضو کارگروه									بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
۷	نماینده سازمان									عدم مصداق
۸	خیره ^{۲۵}					عدم مصداق				عدم مصداق

^{۲۲} تشکیل کارگروه کارشناسی بهره‌وری برای استان اختیاری است.
^{۲۳} گواهینامه قبولی در آزمون دوره توانمندسازی می‌بایست ارائه شود.
^{۲۴} توسط رئیس کمیته انتخاب می‌شود.
^{۲۵} با تشخیص رئیس کارگروه دعوت می‌شود.



تبیین مأموریت و شناسایی وضع موجود

- ارائه مأموریت اصلی براساس اسناد بالادستی
- شناسایی و تعیین کلان خدمات و زیرخدمات
- تهیه گزارش **شناسایی وضع موجود**



نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۲ (دستگاه اجرایی) - تعیین مأموریت - خدمت

ردیف	محور مأموریتی	عنوان سند بالادستی ^{۲۷}	محدوده ISIC ^{۲۸} (اختیاری)	مدل نقش آفرینی ^{۲۹}	کلان خدمت	زیرخدمت (اختیاری)	خروجی	زنجیره نتایج خدمت	پیامد
۱									
۲									
۳									

^{۲۷} بند دقیق متناظر در سند بالادستی ذکر شود.

^{۲۸} در این بخش تنها به کد و طبقه سطح اول ISIC (کد دو رقمی) اشاره می‌شود.

^{۲۹} یک یا چند مورد از میان انواع (۱) سیاست‌گذاری، (۲) تنظیم‌گری، (۳) خدمات عمومی، (۴) کنترل حاکمیتی و (۵) تأمین مالی ذکر شود.





بیانیه رسالت (Mission) دانشگاه علوم پزشکی تبریز

(محور ماموریت)

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز با بیش از ۷۰ سال قدمت به عنوان قطب آموزشی، پژوهشی، بهداشتی و درمانی شمال غرب کشور وظایف زیر را بر عهده دارد:

1. آموزش و تربیت نیروی انسانی کارآمد در سطح تخصصی و فوق تخصصی، تحصیلات تکمیلی و دکترای عمومی با بهره گیری از روش های نوین آموزشی و اعضاء هیأت علمی توانمند
2. انجام پژوهش های اولویت دار کاربردی و بنیادی مبتنی بر شواهد علمی به روز به منظور ارائه راه حل برای مشکلات نظام سلامت و تولید علم
3. تولید دانش و فناوری های نوین، با تمرکز بر کاربردی سازی نتایج حاصل از پژوهش ها
4. ارائه خدمات بهداشتی درمانی تخصصی و فوق تخصصی با بهره گیری از کارکنان متخصص و فناوری های به روز
5. ارائه خدمات پیشگیری و ارتقای سلامت با تأکید بر گروه های آسیب پذیر جامعه با پوشش همگانی جمعیت

کلان خدمات و زیر خدمات (شناسه‌دار) دانشگاه علوم پزشکی تبریز

زیر خدمات	ردیف
آموزش دوره سوم	۱
خدمات طبی سرپایی	۲
بهداشت و درمان طبقه بندی نشده در جای دیگر	۳
تحقیق و توسعه در بهداشت و درمان	۴
خدمات عمومی	۵
خدمات بهداشت عمومی	۶
خدمات یارانه ای به آموزش	۷

کلان خدمات	ردیف
ارائه خدمات آموزشی دانشجویان علوم پزشکی	۱
ارائه خدمات بهداشتی و درمانی	۲
ارائه خدمات استحقاق درمان	۳
ارائه خدمات کتابخانه ای به دانشجویان علوم پزشکی	۴
ارائه مدارک تحصیلی دانشجویان و دانش آموختگان علوم پزشکی	۵
ارائه مجوز تاسیس و ارزیابی انجمن های علمی دانشگاه های علوم پزشکی	۶
اعتبار بخشی موسسات سلامت	۷
اعلام ولادت و موارد مرگ به سازمان ثبت احوال کشور	۸
ارائه خدمات پژوهشی در حوزه علوم پزشکی	۹
پاسخگویی به شکایات حوزه سلامت	۱۰
پایش نظام سلامت	۱۱
ارائه مجوزها و گواهی های بهداشتی اماکن	۱۲
ارائه خدمات رفاهی، فرهنگی و ورزشی دانشجویان علوم پزشکی	۱۳
ارائه پروانه های فرآورده های سلامت محور	۱۴
صدور مجوز فعالیت دفاتر سلامت	۱۵
نظارت بر بهداشت اماکن تهیه، توزیع و نگهداری مواد غذایی و بهداشتی	۱۶
ارائه پروانه فعالیت موسسات سلامت	۱۷
برگزاری آزمون های علوم پزشکی و پاسخ به استعلامات مربوطه	۱۸
ارائه خدمات مرتبط با طرح مشمولین قانون خدمات پزشکان و پیرا پزشکان	۱۹

مسئله دیده نمی شود ولی مشکل دیده می شود

- با مشاهده شواهد و علائم **مسئله** آغاز شده و پس از تجزیه و تحلیل به ارائه راه حل منتج می شود.
- نکته مهم در این گام درک صحیح از تفاوت مفهوم **مسئله** با **(نشانه مسئله = مشکل)** آن است.
- تعریف نماگر مسئله



مثالهایی از نشانه مسئله، مسئله، و ریشه



ازمان ملی بهداشت و آموزش پزشکی ایران

نشانه مسئله (مشکل، حالت)

مسئله (تعریف فنی و دقیق)

ریشه مساله

گنگ و مبهم))

ریپ زدن خودرو

از کار افتادگی سنسور اکسیژن

پایان عمر مفید، کیفیت بسیار پایین سنسور

رطوبت روی دیوار

نشستی لوله آب در دیوار

یخ زدگی

احساس خستگی

کبد چرب

تغذیه نامناسب، عدم تحرک،

استرس، دخانیات



شیوه متمرکز آموزش و پرورش -
رشد علم و فناوری - هجده به
باورهای دینی و اعتقادی

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش - برنامه
درسی ملی - مبانی نظری تحول بنیادین در نظام
تعلیم و تربیت - قانون تشکیل / اساسنامه

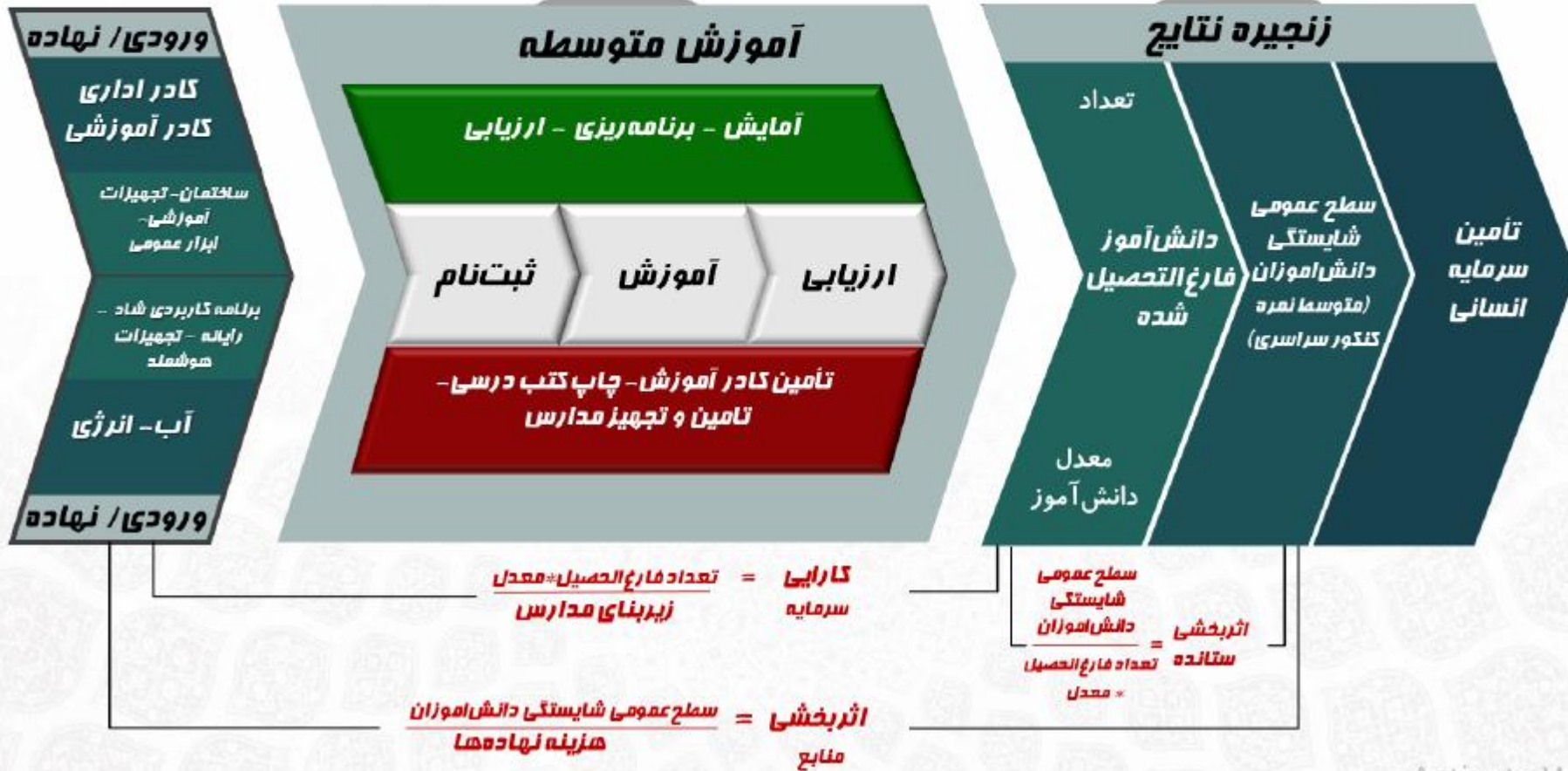
افزایش آگاهی علمی و
مذهبی

تربیت نسل مومن و خلاق

ایجاد توانمندی در بیش از یک مهارت
در ۸۵٪ دانش آموزان

هم سویی
مأموریت و خدمت

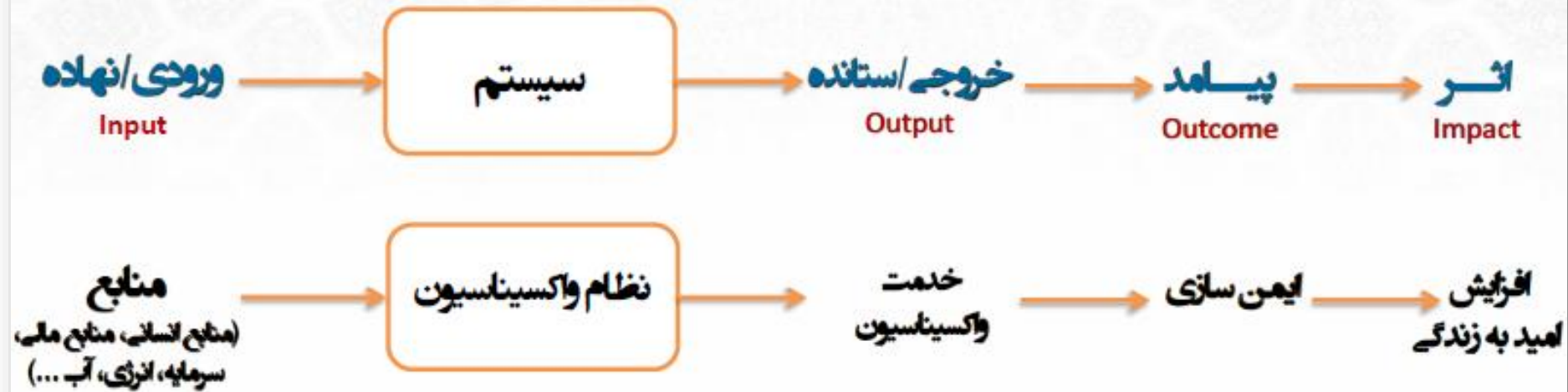
متوسط نمره در آزمون
سراسری = اثربخشی
اهداف =
متوسط نمره هدف
آزمون سراسری



تحلیل پاسخ سیستم



سازمان ملی بهره‌وری ایران



$$\text{شاخص کارایی} = \frac{\text{تعداد واکسن تزریق شده}}{\text{ساعات منابع انسانی صرف شده}}$$

$$\text{شاخص اثربخشی} = \frac{\text{تعداد افراد ایمن شده}}{\text{تعداد واکسن تزریق شده}}$$

بهره‌وری ترکیبی از کارایی و اثربخشی

کارایی × اثربخشی

کارایی (1-a) + اثربخشی (a)

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۳ (دستگاه اجرایی) - مسئله‌شناسی

ردیف	نشانه ^{۳۳} مسئله	مسئله	سطح مسئله ^{۳۴}	نماگر وضعیت مسئله				خدمت متناظر			
				عنوان	نوع نماگر ^{۳۵}	فرمول	مقدار کتونی	مقدار مطلوب	مرجع اخذ داده	مأموریت ^{۳۶}	کلان خدمت
۱											
۲											

^{۳۳} دارای ماهیت پیامدی هستند. به توضیحات مراجعه شود.

^{۳۴} به تفکیک درون دستگاه اجرایی، بخش تحت تولی و محیط کلان فکر شود.

^{۳۵} از میان محورهای مأموریتی مصوب در گام دوم

^{۳۶} شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی ستانده و اثربخشی اهداف می‌باشد.

اولویت بندی



- اولویت‌بندی مسائل (تمرکز بر اولویت‌ها)
- استفاده از "ماتریس جذابیت – توانمندی"

جذابیت: (اهمیت منابع و دستاوردهای ناشی از حل مسئله)

توانمندی: (اختیار داشتن دانش فنی و تخصصی، مهارت مدیریتی، منابع مالی، فناوری، تجربه لازم، وجود اختبارات لازم)

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۴- اولویت‌بندی مسائل دستگاه اجرایی / استان

ردیف	مسئله	اولویت‌بندی		
		امتیاز جذابیت (از ۱)	امتیاز توانمندی (از ۱)	امتیاز نهایی مسئله (از ۱)
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				
۶				
۷				

ریشه یابی



• شناسایی علل اساسی بوجودآورنده مسئله

• با استفاده از روش‌هایی مثل:

– چرخه پرسش "۵ چرا"

– نمودار استخوان ماهی

– نمودار تحلیل علت و معلول

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۵- ریشه‌یابی مسائل دستگاه اجرایی / استان

مسئله (به ترتیب اولویت)	روش ریشه‌یابی	عامل ریشه‌ای	نوع		عوامل خلق ارزش (تولید)				
			بازدارنده	پیشران	نیروی انسانی	سرمایه	فناوری	مدیریت	سایر ^۱
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

تحلیل روند رفتار نعاگر وضعیت مسئله در طول زمان

(درج اطلاعات رفتار زمانی در قالب جداول و نمودارها با ذکر منبع و ارائه مستندات)

تدوین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری



تدوین سیاست مداخلات

- تدوین اقدامات پیشران (برنامه اصلاحی/اقدام اصلاحی)
- اقدامات پشتیبان (در صورتی که اقدام پیشران

تعریف شده در بازه زمانی پیش‌بینی شده تحقق نیابد **اقدام پشتیبان** تعریف می‌شود)

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۶- تعیین سیاست مداخلات و تعریف اقدامات پیشران بهره‌وری دستگاه اجرایی استان

ردیف	مسئله	نماگر وضعیت بهره‌وری مرتبط با مسئله	سیاست مداخله	اقدام پیشران بهره‌وری	شروع و پایان اقدام	سنجه تحقق اقدام	هدف کمی/کیفی	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه متولی	دستگاه همکار	زمان شروع و پایان فعالیت	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)
۱												
۲												
۳												

اقدامات پشتیبان

ردیف	عنوان اقدام	نوع اقدام			توضیحات	عنوان مستندات پیوست	دستگاه متولی	زمان شروع و پایان اقدام	پیشرفت مورد انتظار فعالیت در پایان سال (%)
		همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری	همراه‌سازی و هم‌افزایی	تبیین و گفتمان‌سازی عمومی					
۱		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
۲		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
۳		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					





- **اجرای اقدامات پیشران بهره‌وری طبق برنامه زمانی مصوب**
- **تیم سازی** (چند تخصصی / معمولاً ۷ نفر)
- **مدیریت دانش** (مستندسازی رویدادها و راه‌حل‌ها و نتایج حاصله)

گزارش اقدامات اجرایی هر پروژه به طور کامل

مستندات مورد نیاز

پایش و مراقبت



- پایش پیشرفت برنامه‌های ارتقای بهره‌وری در بازه‌های زمانی **سه ماهه** (پایان هر فصل)
- از نتایج این پایش برای صدور **کارنامه بهره‌وری** دستگاه و همچنین ارزیابی **جشنواره شهید رجایی** استفاده می‌شود.

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۷- پایش و مراقب دستگاه اجرایی / استان

مسئله	اقدام پیش‌برن بهره‌وری	زمان شروع و پایان اقدام	دوره پایش ^{۳۳}	فعالیت‌های کلیدی	دستگاه همکار	تاریخ شروع و پایان فعالیت	هدف (%)	میزان پیشرفت فعالیت (%)	میزان انحراف از هدف	مستندات ^{۳۵} پیشرفت فعالیت‌ها	مهم‌ترین موانع عدم تحقق برنامه	راهکار پیشنهادی

پایش اقدامات پشتیبان

راهکار پیشنهادی	مهم‌ترین موانع عدم تحقق برنامه	تاریخ شروع و پایان اقدام	مستندات ^{۳۷} پیشرفت اقدام	میزان انحراف از هدف	هدف (%)	میزان پیشرفت اقدام	دوره پایش ^{۳۶}	نوع اقدام		
								تبیین و گفت‌وگو سازی	همراه‌سازی و هم‌افزایی بازیگران	همسوسازی و ایجاد انگیزه برای متولیان بهره‌وری
								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

^{۴۴} بازه زمانی پایش، به صورت یکی از انواع، سه‌ماهه اول، سه‌ماهه دوم، سه‌ماهه سوم و یا سه‌ماهه چهارم ذکر شود.

^{۴۵} مستندات می‌بایست شامل گزارش، تصاویر و شواهدی در راستای صحت‌گذاری به میزان پیشرفت اعلام‌شده باشد.

^{۴۶} بازه زمانی پایش، به صورت یکی از انواع، سه‌ماهه اول، سه‌ماهه دوم، سه‌ماهه سوم و یا سه‌ماهه چهارم ذکر شود.

^{۴۷} مستندات می‌بایست شامل گزارش، تصاویر و شواهدی در راستای صحت‌گذاری به میزان پیشرفت اعلام‌شده باشد.



سنجش اثرات



• **اثر بخشی = سنجش میزان تاثیر اقدامات اصلاحی (اقدامات پیشران) از طریق:**

- شناسایی (ورودی‌ها/نهاده) و (خروجی‌ها/ستانده)
- تدوین نماگرهای (شاخص‌های) مناسب کارایی و اثر بخشی
- بررسی وضعیت رشد نماگرها

نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری

کاربرگ شماره ۸- سنجش اثرات دستگاه اجرایی / استان

مسئله	مأموریت / حوزه اولویت‌دار	کلان خدمت		زیرخدمت		نیروی انسانی		سرمایه		فناوری		خدمت/ کالای واسطه		خروجی		پیامد		زنجیره نتایج
		کلان خدمت	زیرخدمت	تعداد	ساعت اشتغال	عنوان	مقدار (واحد)	عنوان	مقدار (واحد)	عنوان	مقدار (واحد)	عنوان	مقدار (واحد)	عنوان	مقدار (واحد)	عنوان	مقدار (واحد)	

راهکار اصلاحی پیشنهادی	وضعیت مسئله	نماگر بهره‌وری			فرمول نماگر	نوع نماگر ^{۵۳}	عنوان
		عنوان	مقدار				
		عنوان	ابتدای سال ۱۴...	انتهای سال ۱۴...			
		مستندات پیوست ^{۵۴}					

- اتمام
 استمرار

^{۵۳} شامل انواع نماگرهای کارایی، اثربخشی منابع، اثربخشی ستانده و اثربخشی اهداف، می‌باشد.

^{۵۴} کلیه مستندات جمع‌آوری داده و محاسبات نماگر وضعیت مسئله به پیوست این کاربرگ ارسال و عنوان آن در این قسمت درج می‌شود.



۳ مثال کاربردی از استقرار چرخه بهره وری

ردیف	مسئله	نشانه مسئله	عنوان نماگر	نوع نماگر	فرمول	ریشه یابی روش	ریشه مسئله	سیاست مداخله	اقدام پیشران	
۱	عدم اجرای صحیح مناسب تریاژ	افزایش زمان انتظار بیماران در اورژانس	میانگین مدت زمان تریاژ در هر سطح	کارایی فنی	مجموع مدت زمان تریاژ بیماران یک سطح تریاژ/تعداد کل بیماران همان سطح تریاژ	نمودار استخوان ماهی	کمبود پرستار	راه اندازی و استقرار فرآیند تریاژ طبق استاندارد	تأمین نیروی متخصص	
							تجربه ناکافی پرستار تریاژ		برگزاری دوره های آموزشی	
							عدم تناسب تعداد بیماران با تعداد دپارتمان های اورژانس		پیش بینی و تأمین فضای فیزیکی مناسب و کافی	
							عدم حضور پزشک مقیم متخصص		تأمین امکانات رفاهی و طراحی مکانیزم انگیزش	
۲	تشویق مادران باردار به زایمان سزارین توسط افراد حرفه ای	افزایش میزان سزارین	درصد سزارین (شاخص معکوس)	کارایی فنی	تعداد زایمان انجام شده به روش سزارین/تعداد مادران زایمان کرده	نمودار تحلیل علت و معلول	ترس و نگرانی مادران در رابطه با زایمان طبیعی	ترویج فرهنگ زایمان طبیعی	حمایت از مادران برای زایمان طبیعی	
							باورهای مردم در رابطه با سزارین		آموزش مادران باردار	
							متناسب نبودن جرایم عدول از استانداردها در آیین نامه سازمان نظام پزشکی		تدوین سیاست های تشویقی و بازدارنده	طراحی مکانیزم انگیزشی
									برگزاری کارگاه آموزشی و توجیهی برای متخصصین زنان و زایمان	
۳	افزایش غیبت کارکنان	نارضایتی کارکنان	رضایتمندی کارکنان	اثربخشی ستانده (خروجی)	تعداد کل روزهای کاری ازدست رفته/کل روزهای کاری سازمان	۵ چرا	احساس بی عدالتی در بین کارکنان	توسعه برنامه های خدمات رفاهی و سلامتی	پرداخت مبتنی بر عملکرد	
							محیط کاری نامناسب		ایجاد محیط کاری انگیزشی	
							عدم تناسب حجم کاری با تعداد کارکنان		کارسنجی برای رسته های شغلی متفاوت	
							عدم بکارگیری در پست سازمانی مرتبط		کاهش میزان دررفتگی سازمانی	