

استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری

بر اساس نظام نامه جدید چرخه بهره‌وری

ویرایش دوم – شهریور ۱۴۰۲



مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

گروه سیستم‌ها و روش‌ها
بهارک عباسی – فاطمه باحج

بهمن ۱۴۰۲

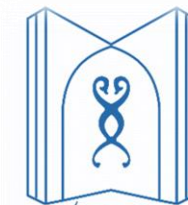


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

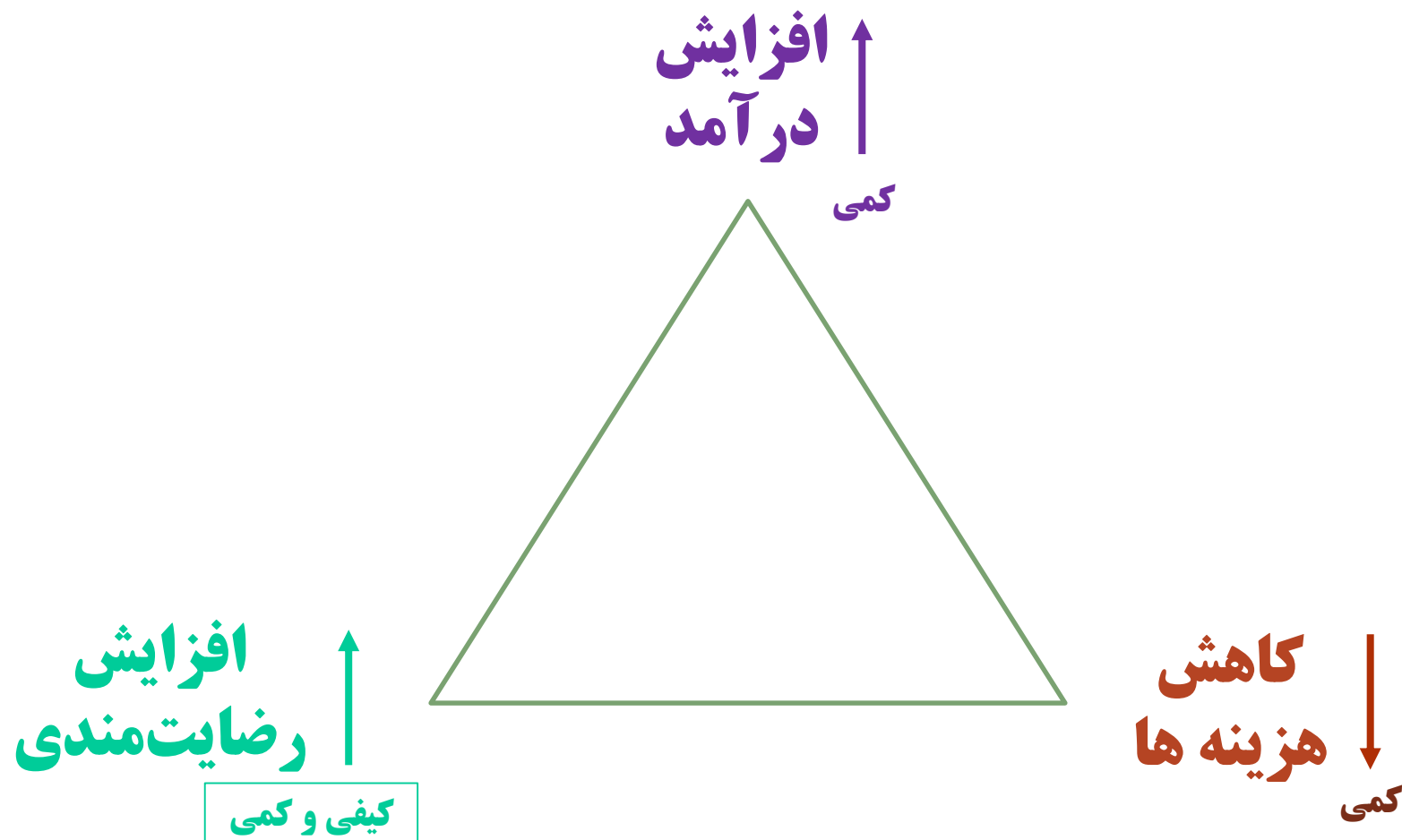
هدف

"نظام‌نامه چرخه مدیریت بهره‌وری" به منظور افزایش مشارکت موثر دستگاه‌های اجرایی در حرکت ملی بهره‌وری و در راستای تحقق **رشد اقتصادی** هدف در بند اول سیاست‌های کلی برنامه پنج ساله هفتم (ابلاغی مقام معظم رهبری ۱۴۰۲/۰۶/۲۰) و تکالیف مندرج در بند اول مصوبات هشتاد و پنجمین جلسه ستاد هماهنگی اقتصادی دولت و احکام مرتبط در برنامه‌های پنج ساله کشور تدوین شده است.

محورهای اصلی بهره‌وری



دانشگاه علوم پزشکی
تهران
خدمات بهداشتی درمانی تهریز



مراحل استقرار چرخه بهره‌وری



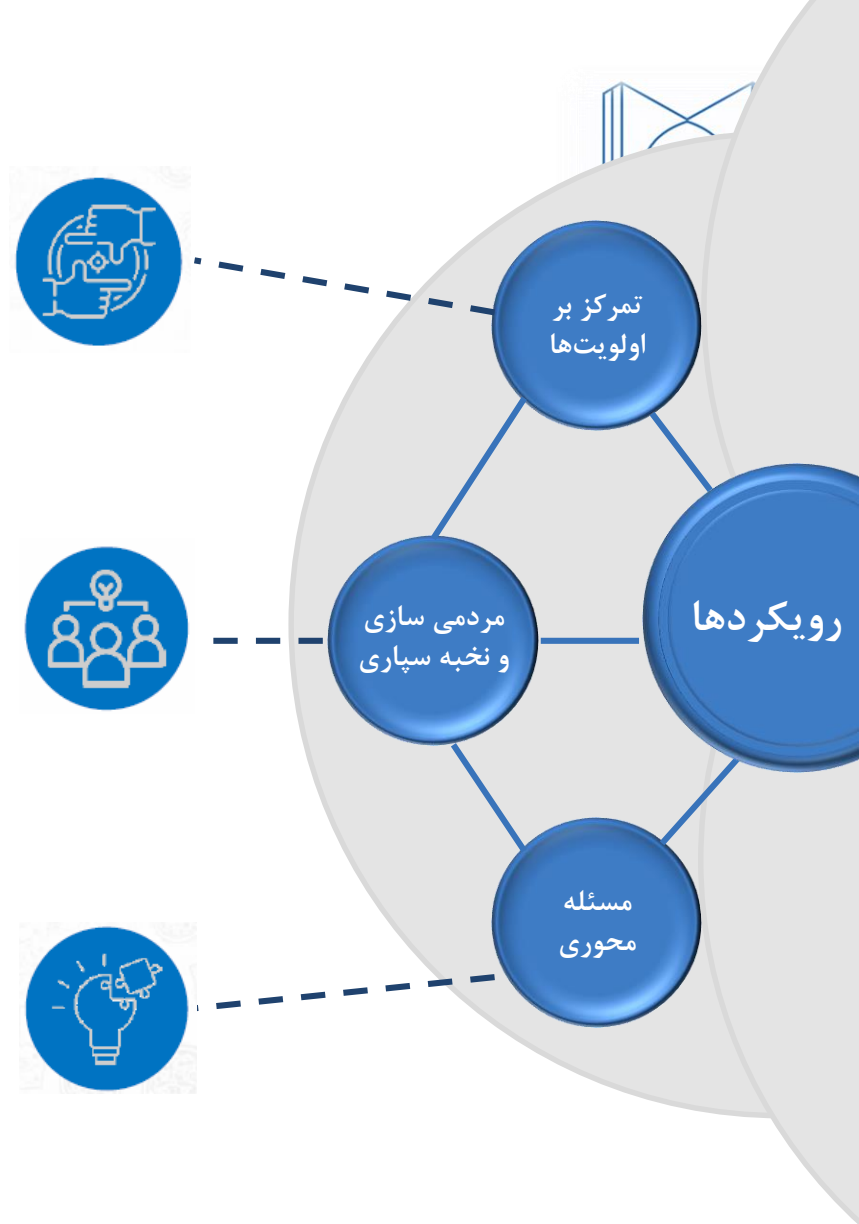
اصول چرخه مدیریت بهره‌وری



❖ به معنای **تعیین نقاط اهرمی** برای شناسایی و حل مسئله برای نیل به هدف است.
 ❖ **اصل پارتو (۸۰-۲۰)** بر این موضوع تاکید دارد که با توجه به **نادر بودن** منابع بهتر است در هر بازه زمانی برنامه ریزی، بر **تعداد معدودی از موضوعات و مسائل کلیدی و اهرمی تمرکز کرده** و حل سایر آن ها را به بازه های بعد موکول کنیم.

❖ **جلب مشارکت عمومی** با هدف **مردمی سازی دولت** و بهره گیری از **ظرفیت نخبگانی**، در حرکت ملی ارتقای بهره وری در راستای مردمی سازی دولت است.
 ❖ سازوکار بهره گیری از تفکر جمعی و سپارش امور به مردم با استفاده از روش هایی چون جمع سپاری، نوآوری باز، نوآوری بهره ور و به هم رسانی نیازهای جامعه

❖ **مسئله شکاف میان وضع موجود و مطلوب** تعریف می شود.
 ❖ **مسئله محوری** در چرخه مدیریت بهره وری به مفهوم **تمرکز بر مسائل نابهره وری** و رقابت ناپذیری در سطح دستگاه اجرایی در حوزه های ماموریتی تحت تولی، در مقابل تخصص محوری و تمرکز بر بهبود فعالیت های موجود می باشد.



❖ **ایجاد آگاهی مشترک و توسعه شایستگی‌های کلیدی** ارتقای بهره‌وری در متولیان بهره‌وری کشور یک پیشران مهم در تحقق اهداف راهبردی است.

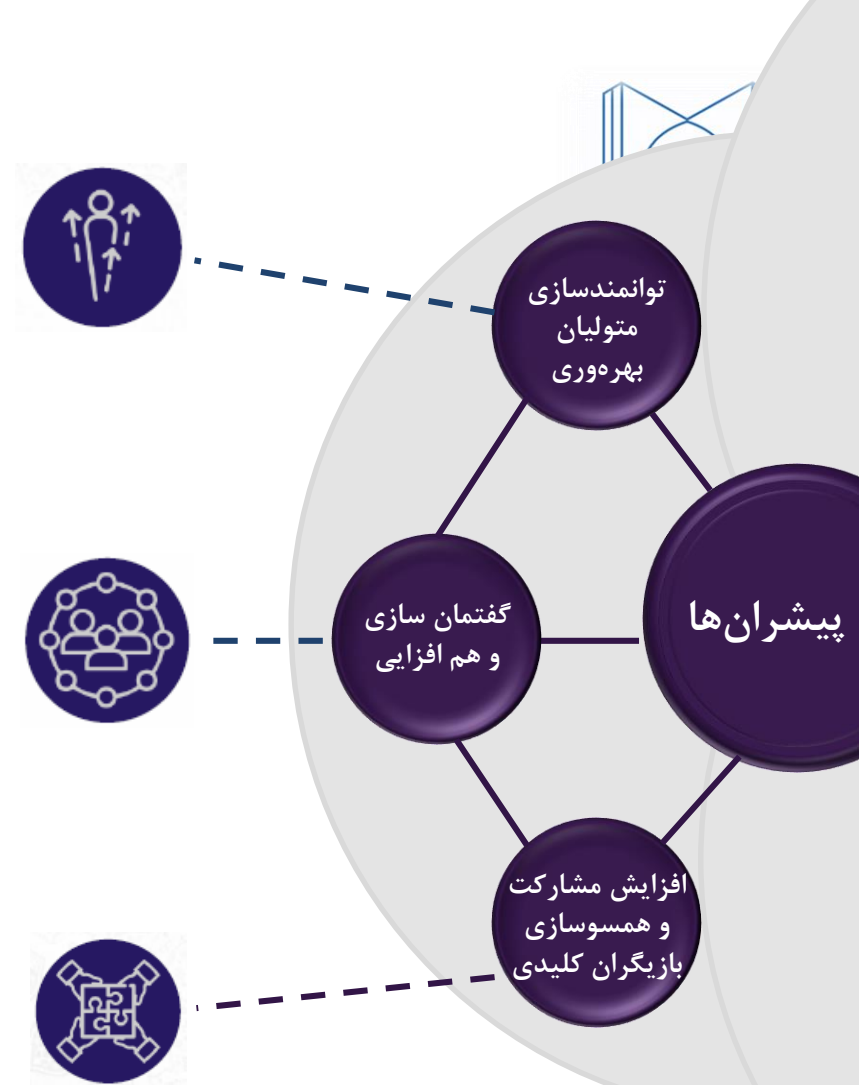
❖ **یادگیری مستمر**، مبتنی بر تجربیات عملی و یافته‌های علمی اصلی مهم در تداوم حرکت ملی بهره‌وری است که باید به دقت مدنظر قرار گیرد.

❖ **گفتمان سازی به معنای تبدیل بهره‌وری، به باور و دغدغه عمومی**، فراگیر نمودن و عمومیت بخشیدن به آن میان مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی و مردم است.

❖ **گفتمان سازی منجر به برانگیختگی و اثرگذاری بر افکار و در نهایت به رفتارهای بهره‌ورانه** منتهی می‌شود.

❖ **همسوسازی** اصل مهم دیگر در تحقق یک راهبرد موفق است. مشارکت بیشتر بازیگران زیست بوم ملی بهره‌وری و **همسوسازی انگیزه و فعالیت‌های آنان با اهداف ترسیم شده**.

❖ **توجه به انگیزه بخشی** از طریق اتصال منافع ذینفعان به اهداف بهره‌وری سازوکاری مهم در تقویت و گسترش مشارکت در نهضت ملی بهره‌وری است.



❖ یکی از پیامدهای اساسی که انتظار است چرخه مدیریت بهره وری منتج به آن شود **تسریع در حرکت ملی بهره وری** است، به گونه ای که جبران کننده عقب ماندگی تاریخی در این زمینه باشد.

❖ **رشد مقطعی و کوتاه مدت بهره وری** متضمن پیشرفت پایدار و دستیابی به حیات طیبه نخواهد بود.

❖ چرخه مدیریت بهره وری به عنوان نقطه مرجع ایجاد همگرایی در حرکت ملی بهره وری سعی در ایجاد یک **سازوکار پایدار برای ارتقای مستمر بهره وری** دارد.

❖ چرخه مدیریت بهره وری مبتنی بر **منطق تکراری - افزایشی**، طراحی شده است که منجر به **یادگیری و بلوغ** می شود.

❖ این روش توجه ویژه ای به یادگیری داشته و می تواند با بازبینی نتایج حاصل از اجرای هر دور، به **سطح بالاتری از بلوغ** دست یابد.



تسریع
حرکت ملی
بهره وری



ارتقاء
مستمر
بهره وری



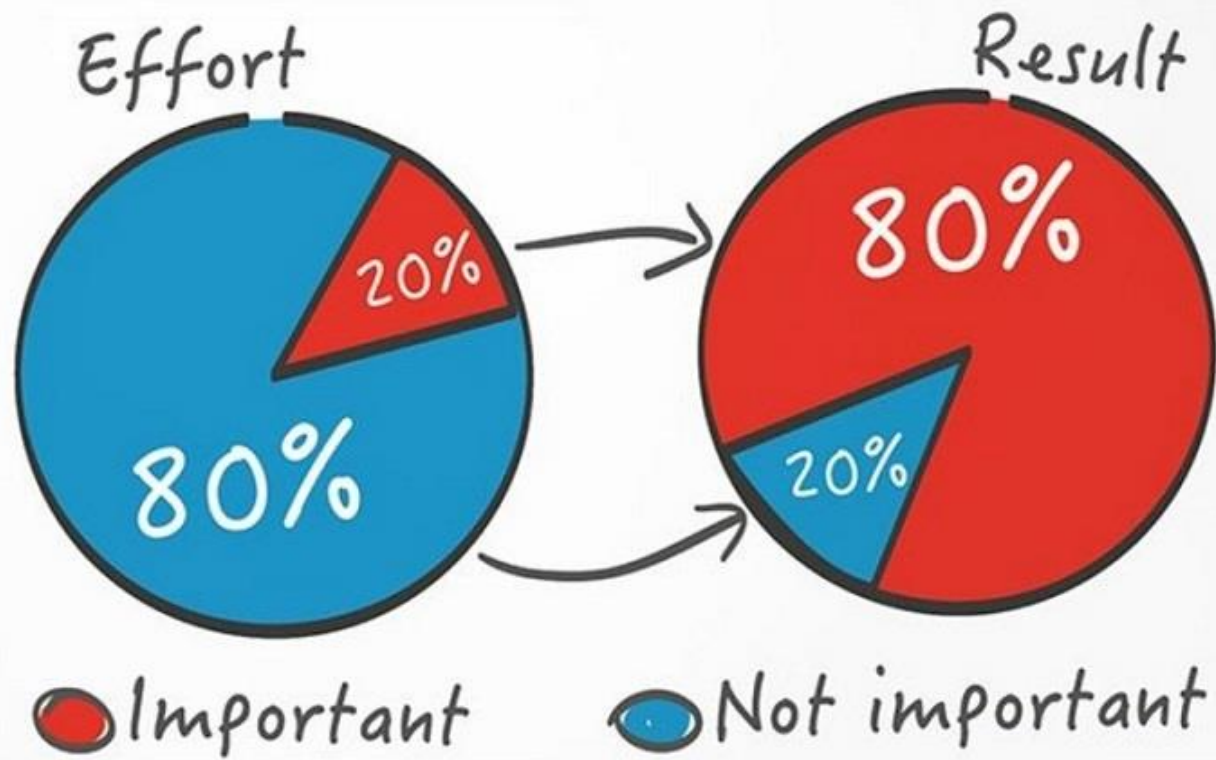
بلوغ و
یادگیری

پیامدها

اصل پارتو یا همان قانون ۸۰-۲۰ بیان می کند که:

۸۰ درصد نتایج فقط از ۲۰ درصد تلاش های شما می آید.

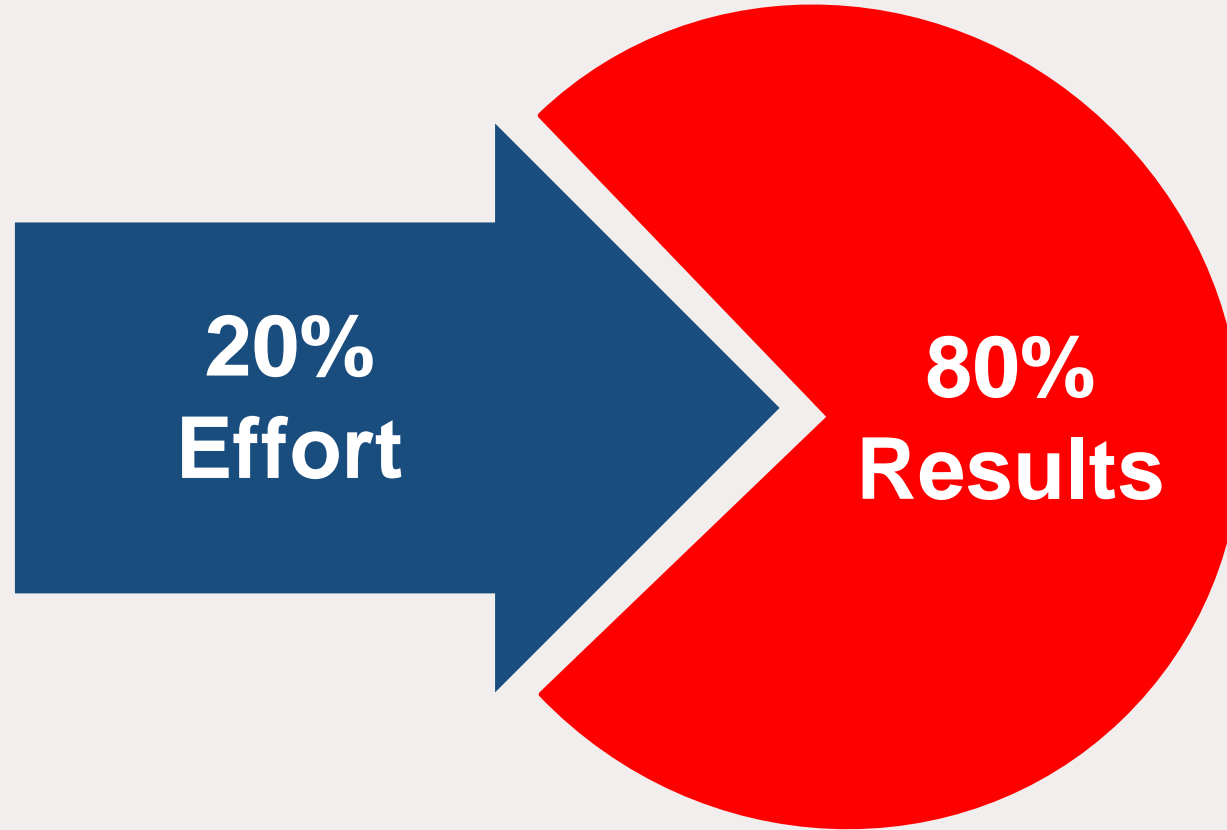
اصل پارتو (۸۰-۲۰)



اصل پارتو (۲۰-۸۰)



- Important
- Not Important



اصل پارتو در بهره‌وری

قانون پارتو بیان می‌کند که **۸۰ درصد پیامدها** (خروجی‌ها) از **۲۰ درصد ورودی‌ها** ناشی می‌شوند. پس بهتر است برای رسیدن به موفقیت و بهره‌وری بیشتر، تمرکز اصلی خود را روی آن **۲۰ درصد** بگذاریم.

مسئله / نشانه عدم بهره‌وری



مسئله شکاف میان وضع موجود و مطلوب تعریف می‌شود. مواردی که نشان دهنده وجود مشکلی در سیستم می‌باشد.

تمرکز بر مسائل نابهره‌ور و رقابت‌ناپذیر در سطح دستگاه اجرایی در حوزه‌های ماموریتی تحت تولی

مثال: بالا بودن کنسلی اتاق عمل

عوامل عدم بهره‌وری



عوامل ریشه‌ای که باعث بروز مسئله/نشانه عدم بهره‌وری شدند.

در تدوین ریشه مشکل یا همان عوامل عدم بهره‌وری معمولاً از جملات **منفی** استفاده می‌کنیم.

مثال:

- **تاخیر** در حضور تیم جراحی
- **عدم حضور** بیمار
- **عدم ارزیابی** کامل بیمار قبل از عمل
- **تعداد زیاد** اعمال جراحی و شلوغی مرکز
- ...

اقدام پیشران



همان **اقدام اساسی** یا **برنامه اصلاحی** در راستای رفع عوامل عدم بهره‌وری
(ریشه مسئله شناسایی شده) می‌باشد.

اقدام اساسی می‌تواند به **زیر پروژه‌ها** (**فعالیت‌های کلیدی**) متعدد تقسیم شود.

تعریف اقدام پشتیبان



در صورت **عدم تحقق اهداف تعیین شده** سه ماهه برای اقدام اساسی یا زیرپروژه‌های
تعریف شده **اقدام پشتیبان** تعریف می‌گردد.

اقدام پشتیبان به مفهوم برنامه کمکی جهت رسیدن به اهداف تعیین شده
می‌باشد که دارای ویژگی‌های زیرپروژه‌ها می‌باشد.

تجارب دانشگاه علوم پزشکی تبریز



• مرکز آموزشی و
درمانی
شهید مدنی

۱۱ شاخص



• مرکز آموزشی و
درمانی
شهدا

۳ شاخص



• مرکز آموزشی و
درمانی
طالقانی

۶ شاخص



تجارب دانشگاه علوم پزشکی تبریز



یونیت دوز نمودن بیمارستان ها معاونت غذا و دارو

ارتقاء ارتباط با صنعت معاونت تحقیقات و فناوری

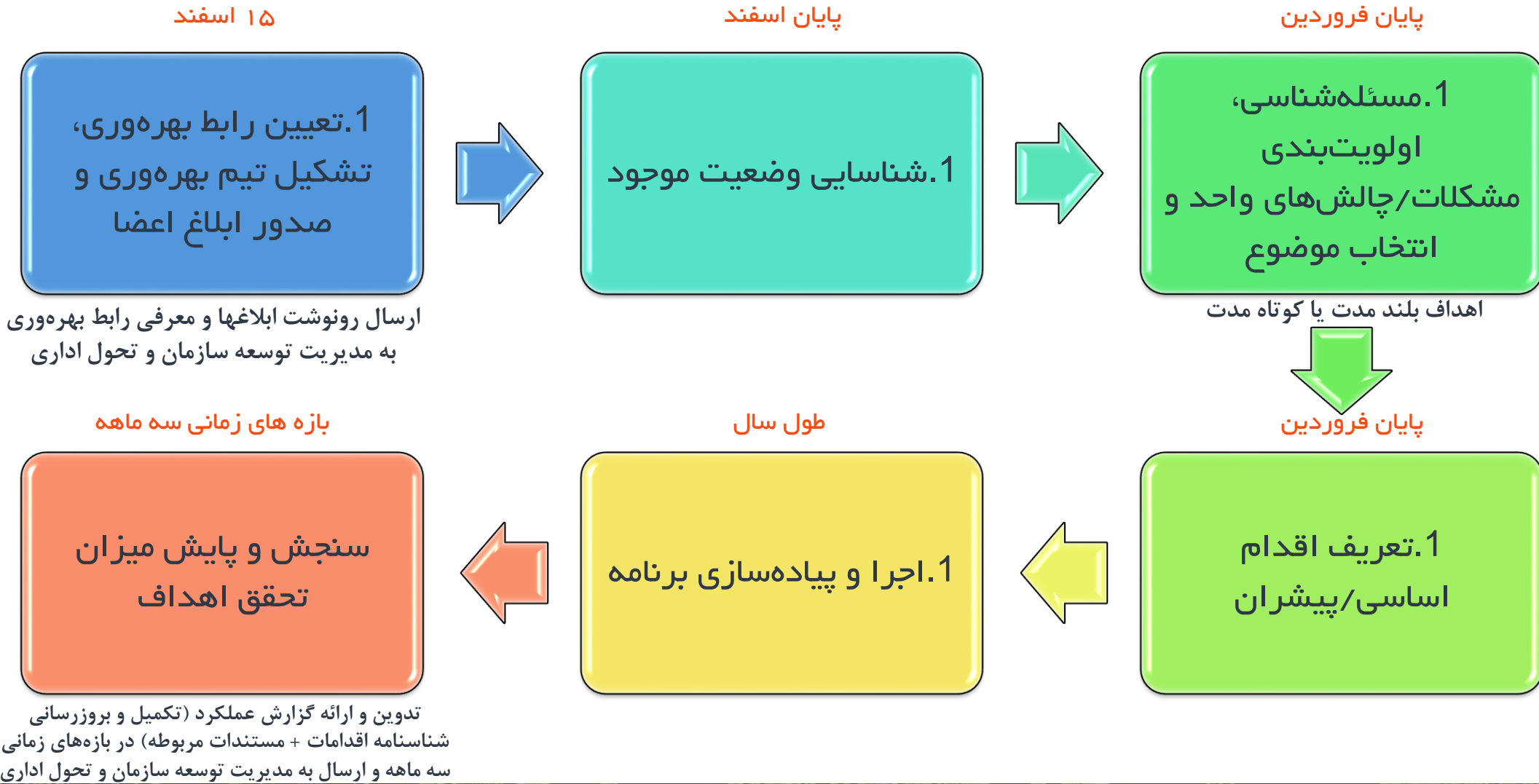
مکانیزه کردن پایش های شهرستانی معاونت بهداشتی

مدیریت منابع مالی و انسانی معاونت بهداشتی

مولدسازی مدیریت فنی و نظارت بر طرحهای عمرانی

اصلاح فرایند تقاضای نیروی طرحی

اقدامات و زمانبندی مورد نیاز تدوین یک پروژه بهره‌وری در واحد



سازمان ملی بهره‌وری ایران

تکمیل کاربرگ‌های
نظام‌نامه چرخه بهره‌وری

تکمیل شناسنامه اقدامات

مستندات
(فرم تعریف شاخص +
جدول / نمودار / عکس / ...)

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان


تکمیل شناسنامه اقدامات

مستندات
(فرم تعریف شاخص +
جدول / نمودار / عکس / ...)

شناسنامه اقدامات اساسی

 <p>سازمان سده رشدی کشور</p>	<p>شناسنامه پایش اجرای برنامه‌های ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی کشور</p> <p>شناسنامه اقدامات اساسی</p>
--	--

شناسنامه اقدام اساسی		
۱. عنوان سده رشدی سنج به تعریف اقدام	ضعف در نگهداشت تجهیزات	
۲. عنوان اقدام اساسی	ارتقا و مدیریت نگهداشت تجهیزات حوزه فناوری اطلاعات	
۳. تاریخ شروع اقدام	۱۴۰۲/۱/۱	
۴. بازه زمانی گزارش‌دهی	<input type="checkbox"/> سه ماهه اول <input checked="" type="checkbox"/> سه ماهه دوم <input type="checkbox"/> سه ماهه سوم <input type="checkbox"/> سه ماهه چهارم	۳. تاریخ پایان اقدام ۱۴۰۲/۱۲/۳۱
۵. معرفی اقدام		
بخش اقتصادی	بخش بهداشت و خدمات اجتماعی	دستگاه متولی بخش
دستگاه ملی مربوطه:	وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی	وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی
سطح اقدام	درون واحد اقتصادی	دستگاه‌های همکار -
۶. اهداف کمی		
تماگر عملکرد	خرابی های سخت افزاری	منبع آزاری محاسبه تماگر صورتجلسات گزارش خرابی ها به مدیریت شبکه
وضعیت تماگر پیش از آغاز	۳۰٪ تجهیزات و سخت افزارها دارای خرابی می باشند از ۳۰۰ مورد تجهیزات ۱۰۰ مورد دارای خرابی می باشند (پاشند)	۳۰٪ در شش ماهه اول از ۳۰۰ مورد تجهیزات موجود حدود ۶۰ مورد خرابی بوده است به عبارتی ۴۰ مورد از ۱۰۰ مورد خرابی تعمیر و به چرخه مصرف بازگشته اند.
هدف تماگر در پایان برنامه	کاهش خرابی های سخت افزاری به میزان ۲۰ درصد نسبت به سال گذشته (اگر از ۱۰۰ مورد خرابی به ۸۰ مورد برسیم ما به ۲۰ درصد هدف دست یافته ایم)	میزان تحقق هدف برنامه ۵۰٪
هدف سه ماهه تماگر	۱۵٪	میزان تحقق هدف سه‌ماهه ۶۶٪
۷. پیشرفت عملیاتی اقدام		
درصد پیشرفت عملیاتی	۷۵٪	درصد هزینه کرد بودجه ۰
۸. هزینه کرد بودجه (تال)		
منابع مالی کل برنامه	۲۰۰/۰۰۰/۰۰۰	
منابع مالی هزینه شده تا زمان گزارش	۰	
منابع تامین شده از محل بودجه بهره‌وری (۲٪ بودجه هزینه‌ای به جز فصول ۱)	۰	

A wooden boardwalk path made of light-colored planks leads through a dense mangrove forest. The path is flanked by low, vibrant green mangrove bushes. The path recedes into the distance, creating a strong sense of perspective. The background is filled with taller, darker green trees, suggesting a thick forest. The lighting is bright, casting soft shadows on the path.

با سپاس از توجه عزیزان