



باسمه تعالی

چارچوب کلی پیاده‌سازی چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی

موضوع ماده ۵ قانون برنامه ششم توسعه

مقدمه:

طبق ماده ۳ قانون برنامه ششم توسعه، رشد اقتصادی سالانه ۸ درصد هدف گذاری و مقرر شده است **۶۵ درصد** این رشد از طریق **توسعه منابع و ۳۵ درصد** مابقی از طریق **ارتقای بهره‌وری** حاصل گردد.

دستگاه‌های اجرایی و نیروهای مسلح مکلفند برای **محور قرار دادن رشد بهره‌وری در اقتصاد**، ضمن اجرائی نمودن **چرخه مدیریت بهره‌وری** در مجموعه خود، تمهیدات لازم را برای عملیاتی نمودن این چرخه در **واحدهای تحت تولیت** خود با هماهنگی سازمان ملی بهره‌وری ایران فراهم نموده و گزارش سالانه آن را به سازمان ملی بهره‌وری ایران ارائه نمایند.

به طور کلی دستگاه‌های اجرایی کشور دو مأموریت **تولی‌گری و تصدی‌گری** را در اقتصاد دارا هستند. از یکطرف "متولی" افزایش تولید و همچنین افزایش بهره‌وری در بخش یا بخش‌های اقتصادی کشور هستند و از طرف دیگر خود با استفاده از نیروی کار و دارایی‌ها و سایر نهاده‌های در اختیار "متصدی" ارائه برخی خدمات و تولید محصولات بوده و مسئول ارتقای بهره‌وری در ارایه این خدمات می‌باشند.

دستگاه‌های اجرایی متولی می‌بایست از طریق ارایه خدمات جمعی شامل سیاستگذاری اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی اثر بخش، ایجاد امنیت و نظم عمومی، تقویت زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری توسعه اقتصادی-اجتماعی و بهبود فضای کسب و کار، شرایط ارتقای بهره‌وری کسب‌وکارهای اقتصادی را فراهم نمایند. از سوی دیگر برخی از دستگاه‌های اجرایی، متصدی ارائه مجموعه‌ای از خدمات عمومی فردی شامل آموزش، بهداشت و نظایر آن هستند که بهبود کارایی و اثربخشی در ارائه خدمات مذکور نیز وظیفه دستگاه‌های اجرایی است. لازم به ذکر است بهبود کیفیت خدمات عمومی علاوه بر بهبود مستقیم شاخص‌های بهره‌وری کل اقتصاد به صورت غیر مستقیم از طریق افزایش کیفیت عوامل تولیدی می‌تواند بهره‌وری کل اقتصاد را به صورت مضاعف بهبود بخشد. به علاوه بهبود کیفیت خدمات عمومی ارائه شده توسط بخش عمومی، منجر به افزایش رضایتمندی شهروندان و سرمایه اجتماعی خواهد گردید که خود از مهمترین عوامل موثر بر بهبود فضای کسب و کار است.



انتظار می‌رود با **استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری** در دستگاه‌های اجرایی و نهادینه‌سازی اقدامات بهبود مستمر، با افزایش کارایی و اثربخشی خدمات دولت (اعم خدمات عمومی جمعی و خدمات عمومی فردی) بهره‌وری کل اقتصاد از هر دو مسیر فوق‌الذکر بهبود یابد.

سازمان ملی بهره‌وری ایران در راستای تکالیف قانونی محوله، در گام اول، چارچوب کلی اجرای مدیریت چرخه بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی را برگرفته از تجارب پروژه‌های اجرا شده سازمان ملی بهره‌وری ایران و همچنین توصیه‌ها و تجارب سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) جهت ارتقای بهره‌وری در بخش عمومی به شرح ذیل ارائه می‌نماید.

در سطح بین‌المللی، از اوایل قرن ۲۱ میلادی، راهکار پیاده‌سازی چرخه بهبود مستمر در سازمان‌های عمومی مطرح شده و موفقیت‌های چشمگیری داشته است که از میان نمونه‌های موفق فراوان می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- برنامه دولت ناب کشور مالزی^۱

۲- برنامه شهر ناب اجرا شده در کانادا^۲

۳- برنامه چرخه بهبود مستمر در سازمان‌های فدرال دولت آمریکا^۳

۴- مجموعه اقدامات بهبود مستمر دستگاه‌های عمومی انگلستان^۴

¹ <http://www.mpc.gov.my/wp-content/uploads/2016/08/Keynote-2-Lean-Management-In-Public-Sector2-Aug16.pdf>

² <http://planet-lean.com/melbourne-pushing-the-boundaries-of-lean-government>

³ <http://leangovcenter.com/govweb.htm> , <https://www.congress.gov/bill/113th-congress/house-bill/5064/text>

⁴ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/28674/continuous_improvement.pdf



❖ اهداف:

انتظارمی‌رود با اجرای مستمر چرخه مدیریت بهره‌وری، اهداف زیر برآورده شود. این اهداف همراستا با اهداف اصلی برنامه اصلاح نظام اداری (تبدیل دولت به دولتی "کارا و اثربخش"، "متعهد به آرمان‌ها و متکی به اعتماد مردم" و "چابک، انعطاف پذیر و پیشران توسعه") شتاب دهنده آن برنامه و در نهایت در جهت تحقق اهداف مربوطه در برنامه ششم توسعه خواهد بود.

بدیهی است نیل به این اهداف، مستلزم **تقویت جایگاه کمیته‌های بهره‌وری** در ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی و **ارتقای توان راهبری حرکت بهره‌وری** در دستگاه‌های اجرایی است.

- ۱- بهبود اثربخشی سیاست‌ها، قوانین و مقررات و سایر خدمات جمعی ارایه شده برای دستیابی به رشد اقتصادی مورد انتظار در برنامه ششم توسعه
- ۲- بهبود کیفیت و سرعت خدمات دولت و نهادهای عمومی و افزایش رضایت مردم از خدمات دستگاه‌های اجرایی و افزایش سرمایه اجتماعی
- ۳- افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها از طریق بهبود فرآیندها
- ۴- افزایش کیفیت نظام تصمیم‌گیری و قانون گذاری دستگاه‌های اجرایی
- ۵- تحول و نوآوری در ارایه خدمات جمعی و فردی دولت

در ضمن انتظارمی‌رود با اجرایی شدن چرخه مدیریت بهره‌وری، دستاوردهای جانبی زیر نیز تحقق یابند:

- توسعه کیفی منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی از طریق ارتقای انگیزه و توانمندسازی کارکنان، ایجاد فضای مشارکت آنها در بهبود سازمان و ارتقای کیفیت ارتباطات سازمانی در جهت نیل به اهداف، ماموریت‌ها و تکالیف سازمان‌های عمومی

❖ راهبردها:

- توسعه خرد ورزی و بهره‌گیری از تجارب مدیران و دانش و توان جوانان
- هوشمندسازی سیستم‌های تصمیم‌گیری و مدیریتی با بهره‌گیری از ابزار مدیریت دانش، نوآوری و استفاده از فناوری‌های جدید به ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات

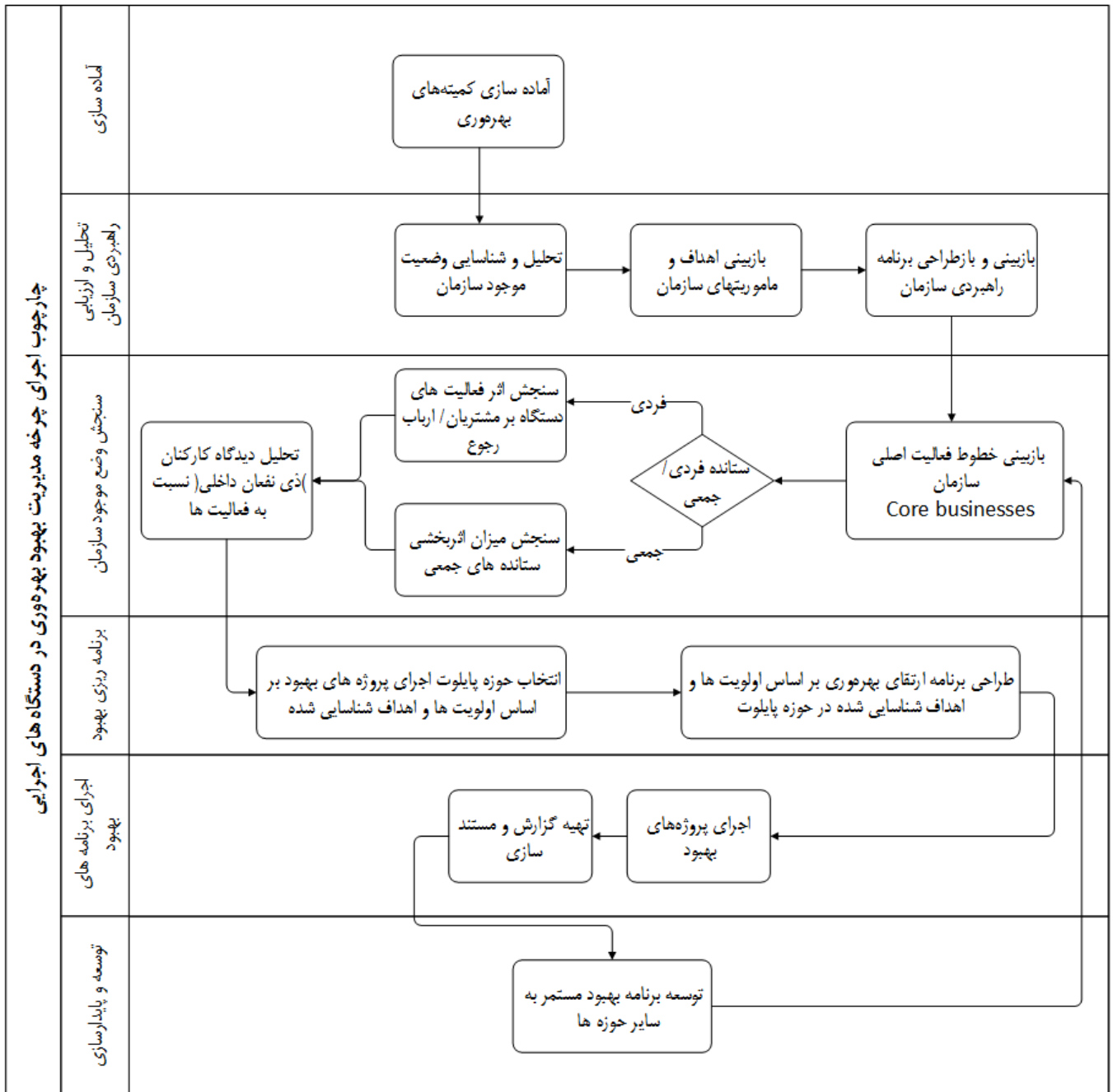


<ul style="list-style-type: none"> • تشکیل کارگروه داخلی اصلاح فرآیندها • به اشتراک گذاری اهداف بازبینی خطوط فعالیت برای مدیریت و کارکنان • بازبینی خطوط فعالیت سازمان (صف و ستاد) • شناسایی خطوط فعالیت غیر اصلی (Non-Core Businesses) با توجه به اهداف، ماموریت‌ها و وظایف محوله • بررسی سازگاری بین ماموریت‌ها و وظایف • تهیه و مستند سازی برنامه اقدام برای خطوط فعالیت اصلی و غیر اصلی 	<p>بازبینی خطوط فعالیت اصلی (Core businesses) سازمان</p>	<p>۵</p>	<p>سنجش و تحلیل وضع موجود سازمان</p>
<p>تحلیل اثر فعالیت‌های دستگاه بر ذی نفعان</p>		<p>۶</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • بازبینی و بهبود سیستم بازخوردگیری موجود و ایجاد و جمع‌آوری اطلاعات از مشتریان/ارباب رجوع • تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از سیستم بازخوردگیری • تعیین اولویتها و اهداف بهبود از منظر مشتریان 	<p>اخذ بازخورد از فعالیت‌های دارای ستانده‌های فردی</p>	<p>۶,۱</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • بازبینی و بهبود سیستم سنجش اثربخشی و جمع‌آوری اطلاعات اثربخشی بر ذی نفعان • تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از سیستم سنجش اثربخشی • تعیین اولویتها و اهداف بهبود از منظر ذی نفعان 	<p>اخذ بازخورد از فعالیت‌های دارای ستانده‌های جمعی</p>	<p>۶,۲</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • بازبینی و بهبود سیستم ارزیابی دیدگاه کارکنان نسبت به سازمان و چالش‌های آن و جمع‌آوری اطلاعات • تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از منظر کارکنان • تعیین اولویتها و اهداف بهبود از منظر کارکنان 	<p>اخذ بازخورد از کارکنان نسبت به سازمان (ذی نفعان داخلی)</p>	<p>۶,۳</p>	
<p>انتخاب حوزه پایلوت اجرای پروژه‌های بهبود بر اساس اولویت‌ها و اهداف شناسایی شده در مراحل ۵ و ۶</p>		<p>۷</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد تیم‌های بهبود بهره‌وری • تعریف پروژه‌های بهبود • انتخاب ابزارها و روش‌های مورد استفاده در پروژه‌های بهبود • تعیین مسئولیت‌ها برای اجرای پروژه‌های بهبود • تعیین زمان بندی اجرای پروژه • شناسایی منابع لازم برای اجرای پروژه‌های بهبود • اقناع و همراه نمودن ذینفعان در مورد پروژه‌های بهبود 	<p>طراحی برنامه ارتقای بهره‌وری در حوزه پایلوت</p>	<p>۸</p>	<p>برنامه ریزی بهبود</p>



<ul style="list-style-type: none">• توسعه و ایجاد سازوکار کنترل و ارزیابی مناسب (طراحی و پیاده سازی نظام مدیریت پروژه)• پایش پیشرفت پروژه‌های بهبود• بازبینی برنامه در صورت نیاز• برقراری ارتباط و اخذ بازخورد از مدیریت و کارکنان به صورت مستمر	اجرای پروژه‌های بهبود در حوزه پایلوت	۹	اجرای برنامه‌های بهبود
<ul style="list-style-type: none">• تهیه خلاصه اقدامات انجام شده و نتایج آنها• برگزاری جلسه ای جهت ارائه آموخته‌ها• سنجش اثربخشی و پالایش تکنیک‌ها و روش‌های بهبود پیاده شده در سطح پایلوت• مستند سازی و استاندارد سازی تجارب اقدامات اصلاحی اجرا شده در سازمان جهت بهره برداری در سایر حوزه‌ها	تهیه گزارش و مستند سازی پروژه	۱۰	
<ul style="list-style-type: none">• نهادینه کردن اقدامات اصلاحی در فرهنگ سازمانی• انتخاب حوزه‌های بهبود جدید در سازمان• تکرار اجرای مراحل ۶ تا ۱۱	توسعه برنامه بهبود مستمر به سایر بخشهای سازمان	۱۱	توسعه و پایداری سازی

❖ نمودار گردش کار اجرای چرخه مدیریت بهره‌وری در دستگاه اجرایی:



❖ برنامه زمان بندی پیشنهادی اجرای چرخه در هر دستگاه اجرایی و واحد عملیاتی:

