

به نام خدا

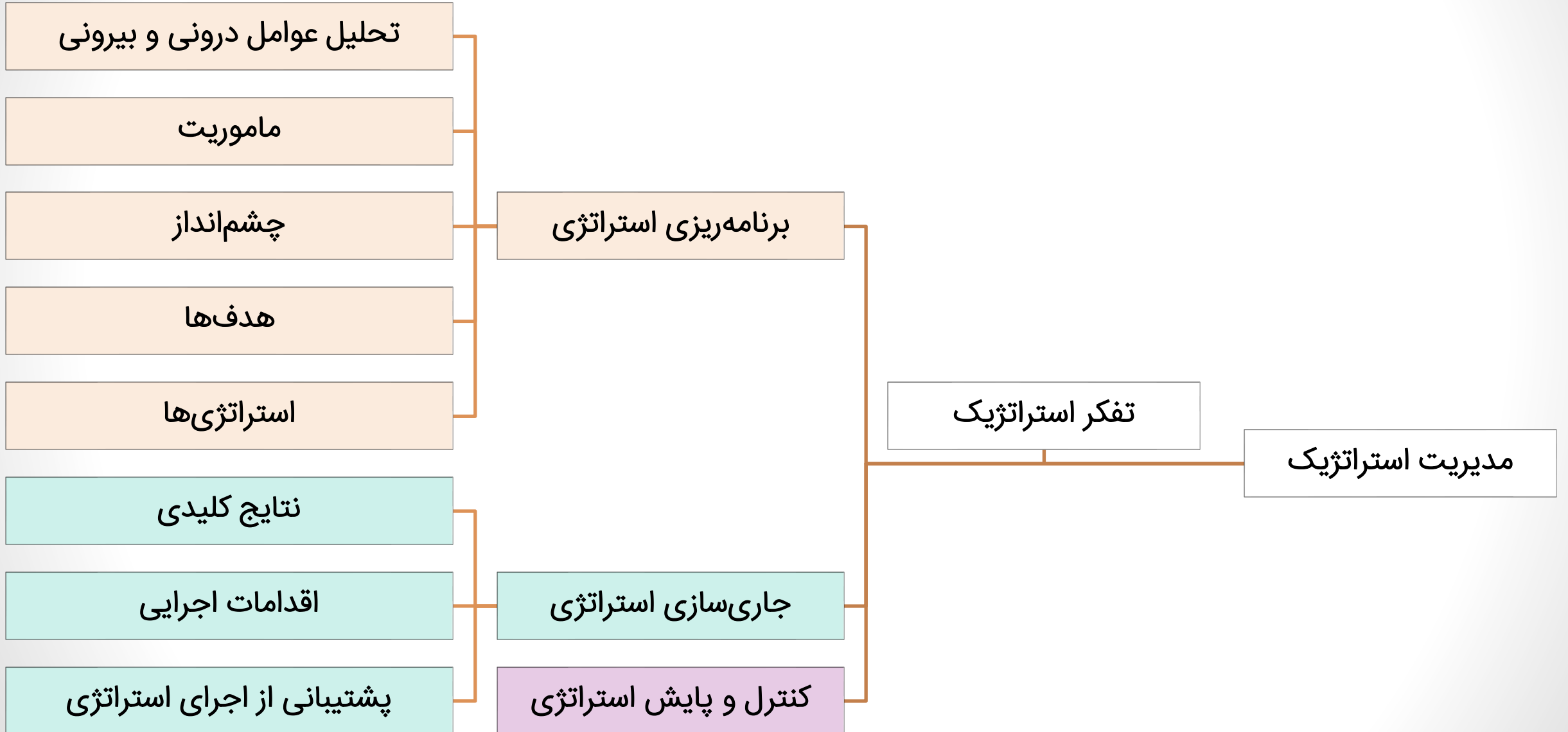


مدیریت استراتژیک در آزمایشگاه تشخیص طبی

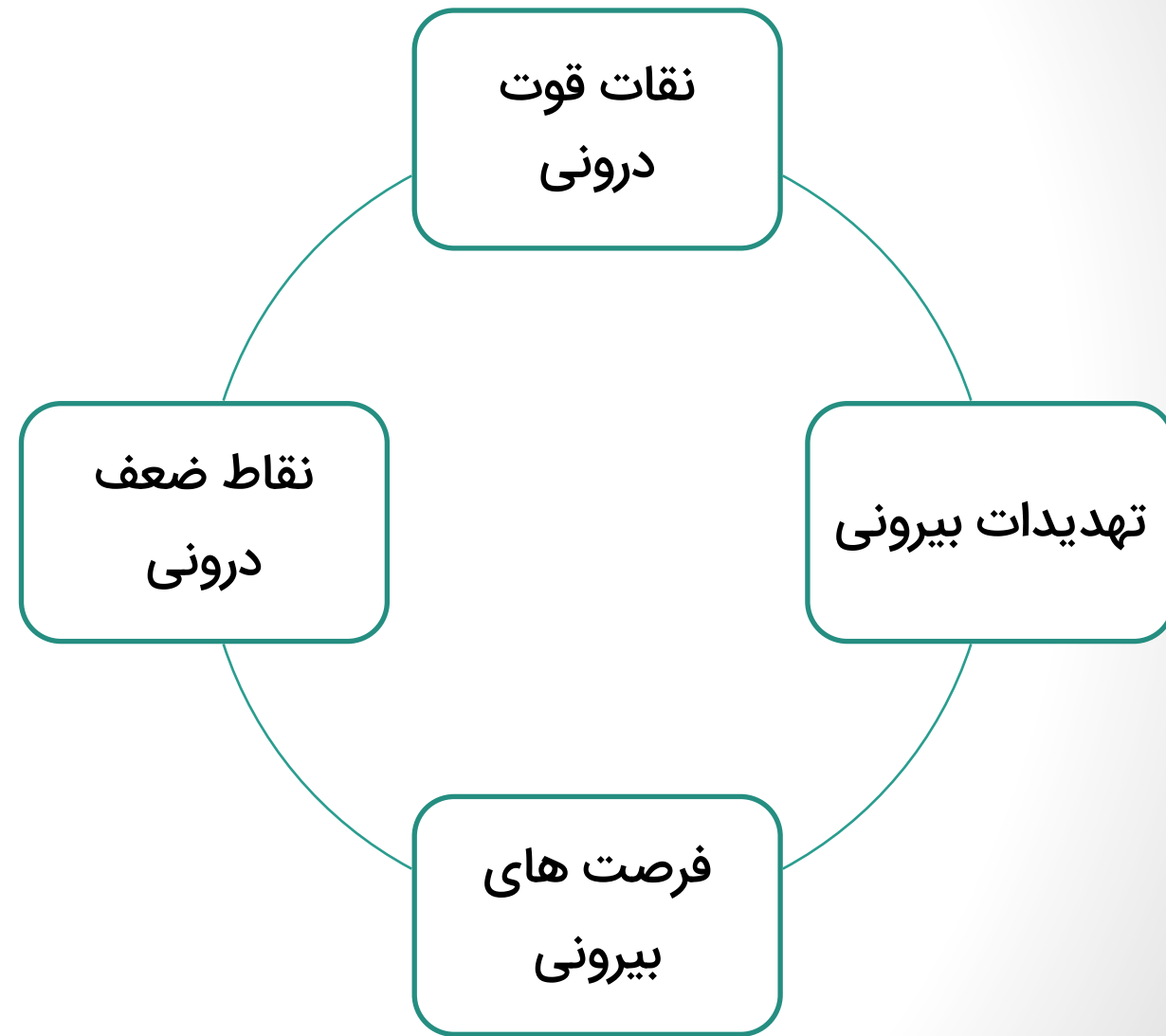
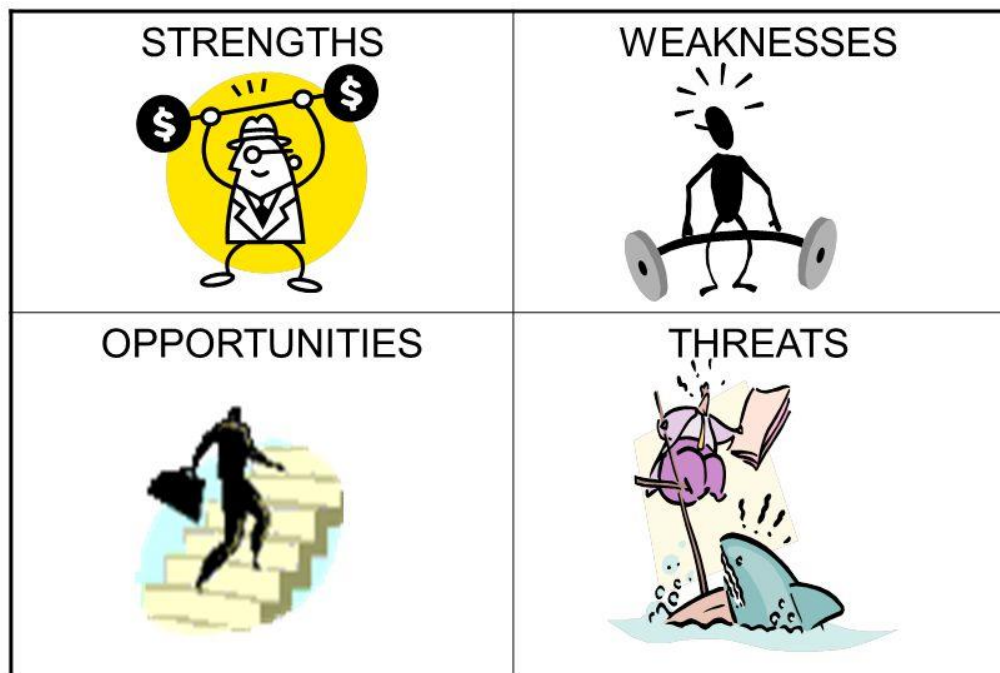
مصطفی جهانگیر

استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی علوم پزشکی وارسنگان

برای مدیریت استراتژیک چه مراحل را باید طی کنیم؟



The SWOT analysis



۱) تحلیل عوامل محیط درونی و بیرونی

قوت ها

- وجود تجهیزات آزمایشگاهی مدرن
- رضایت مراجعان
- حضور مسئول فنی در آزمایشگاه
- ارائه خدمات نمونه گیری در منزل و نوبت دهی و پاسخگویی آنلاین
- داشتن برند معتبر

ضعف ها

- کوچک بودن فضای فیزیکی آزمایشگاه

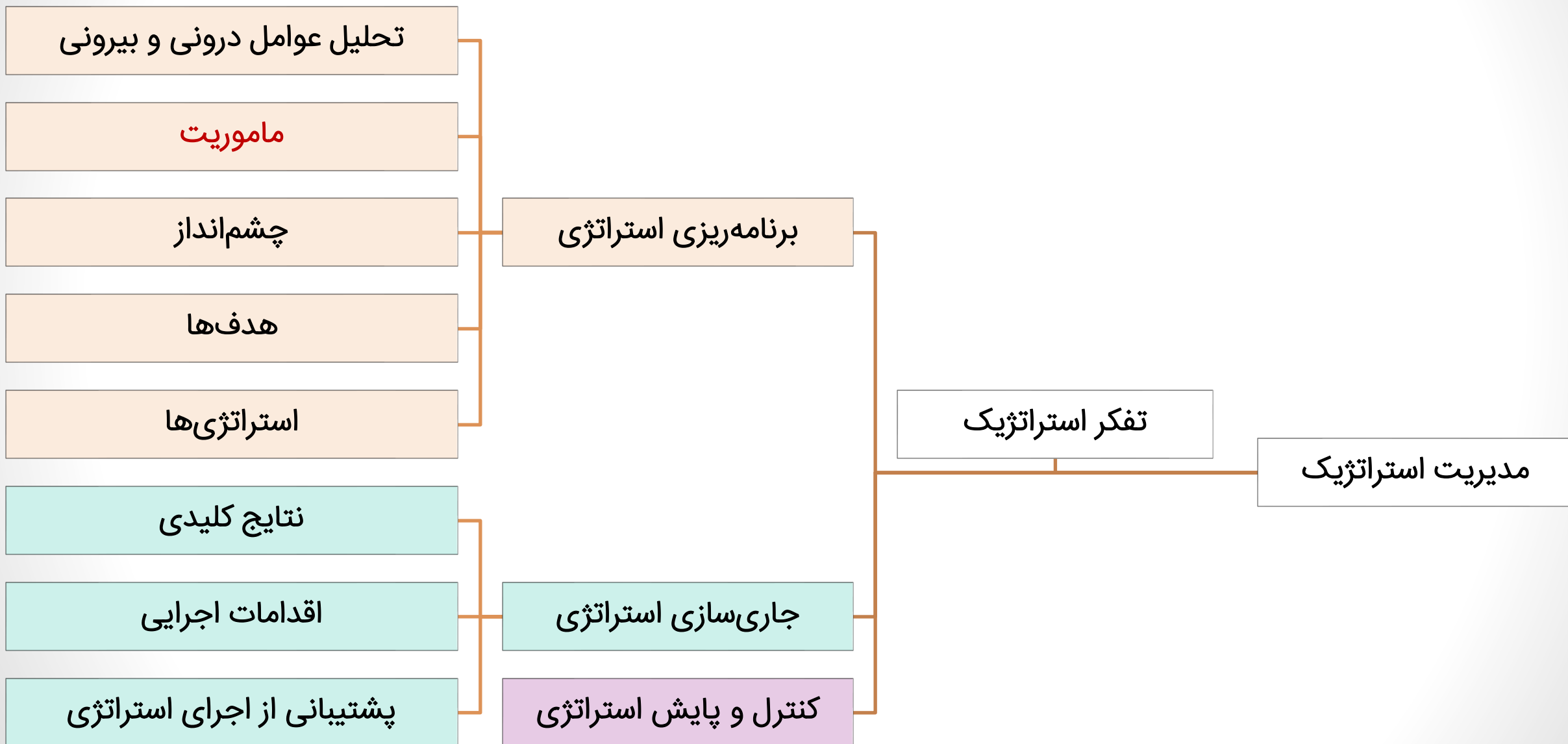
فرصت ها

- هرم جمعیتی (حرکت به سمت سالمندی)
- تمایل مردم به استفاده از خدمات آنلاین
- توسعه اتوماسیون و دستگاه ها و تجهیزات آزمایشگاهی

تهدیدها

- تحریم های واردات تجهیزات و مواد آزمایشگاهی
- نوسانات نرخ ارز
- سیاست های مالیاتی دولت
- قوانین حفاظت محیط زیست برای دفع زباله های پزشکی
- رقابت بالا در صنعت آزمایشگاه های تشخیص طبی
- پایین بودن تعرفه مصوب برای خدمات آزمایشگاهی

برای مدیریت استراتژیک موفق چه مراحل را باید طی کنیم؟



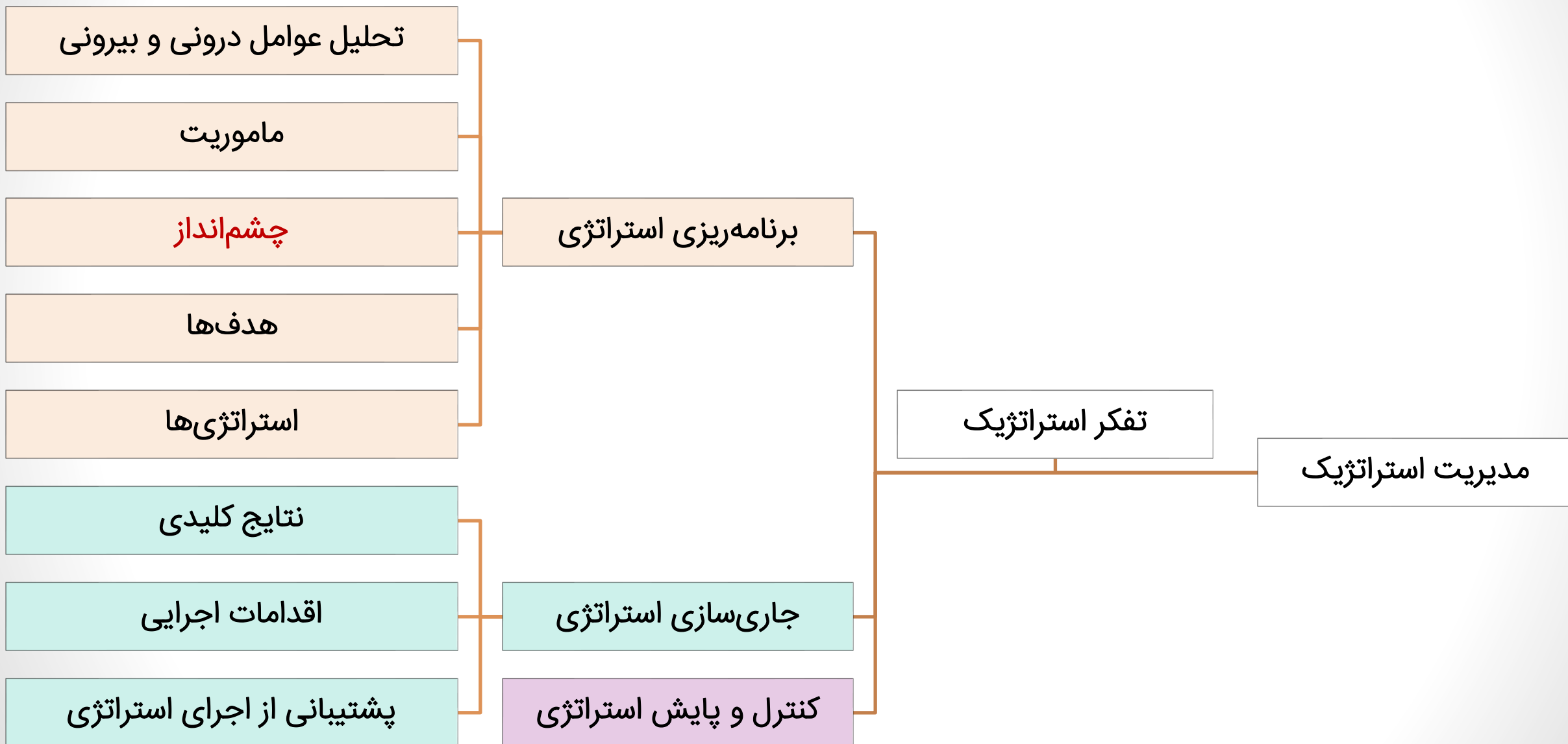


- دلیل و فلسفه وجودی
- سازمان به چه کاری مشغول است؟
- نشان دهنده طیف محصولات (کالاها و خدمات)

• بیانیه ماموریت کولایف

- کولایف، اولین گروه آزمایشگاهی مبتنی بر مدل اعطای نمایندگی با استفاده از تجهیزات و فرآیندهای به روز، زیرساخت‌های لجستیکی مدرن، ابزار و راهکارهای پیشرفته فناوری اطلاعات و همچنین ارائه مجموعه‌ای کامل از تست‌های مختلف و متنوع آزمایشگاهی در ایران است.

برای مدیریت استراتژیک موفق چه مراحل را باید طی کنیم؟



- تصویر آینده مطلوب و دلپذیر
- چشم انداز رؤیایی در مورد اینکه آینده چگونه باید باشد.



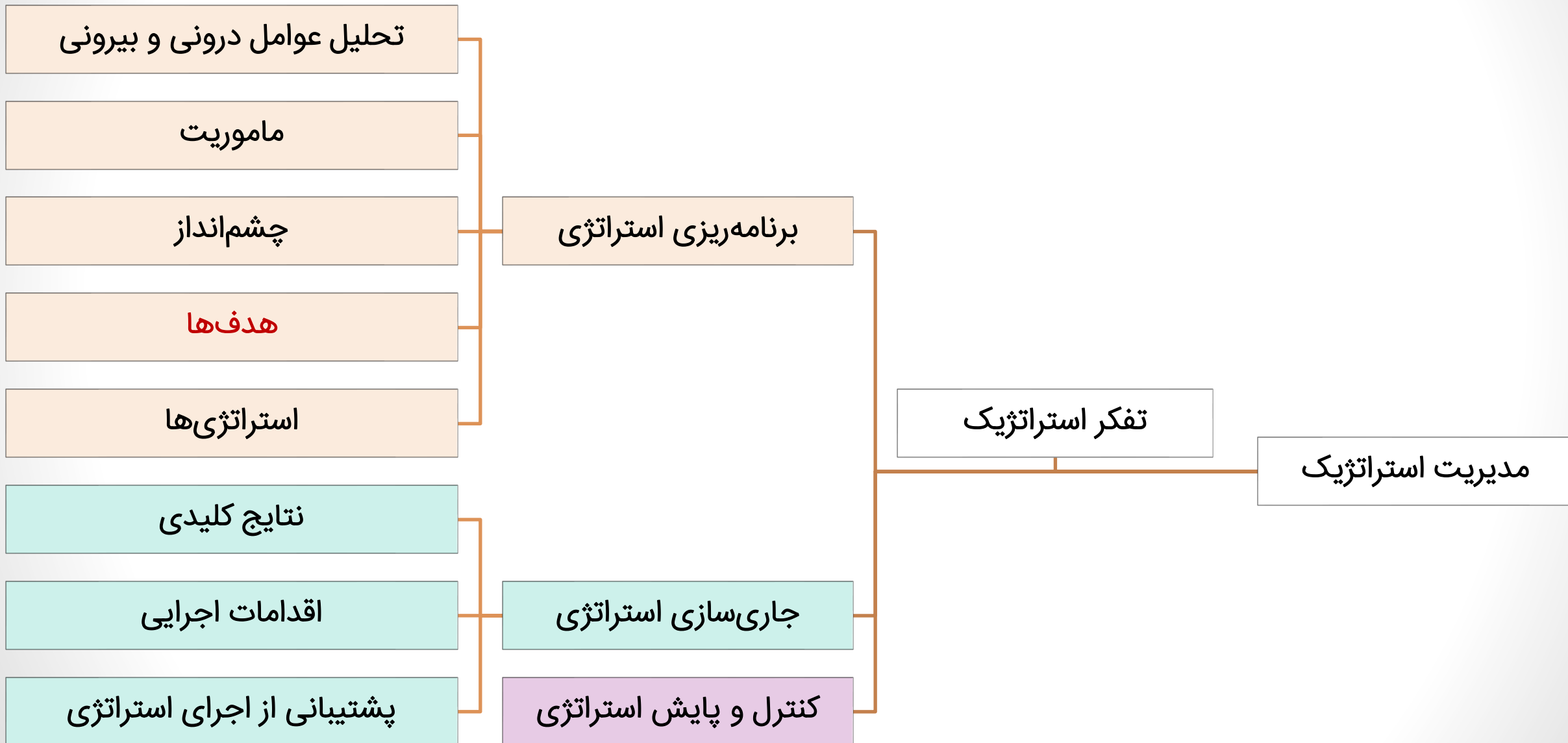
سخنرانی جان اف کندی با عنوان «ما انتخاب می‌کنیم که به ماه برویم»

• چشم‌انداز کولایف:

• «اولین» گروه آزمایشگاهی «پیشرو» در کشور که با بهره‌مندی و استفاده از آخرین فناوری‌ها سعی می‌کند خدمات آزمایشگاهی را در سطحی بالاتر از تراز موجود در ایران و همگام با پیشرفت‌های دنیا به هموطنان ارائه نماید.

کولایف
آزمایشگاه‌های یکپارچه پزشکی

برای مدیریت استراتژیک موفق چه مراحل را باید طی کنیم؟



(۴) اهداف

- عبارتند از آنچه که می‌خواهیم به آن دست یابیم.

- غایت خواسته های ما

- نمونه اهداف

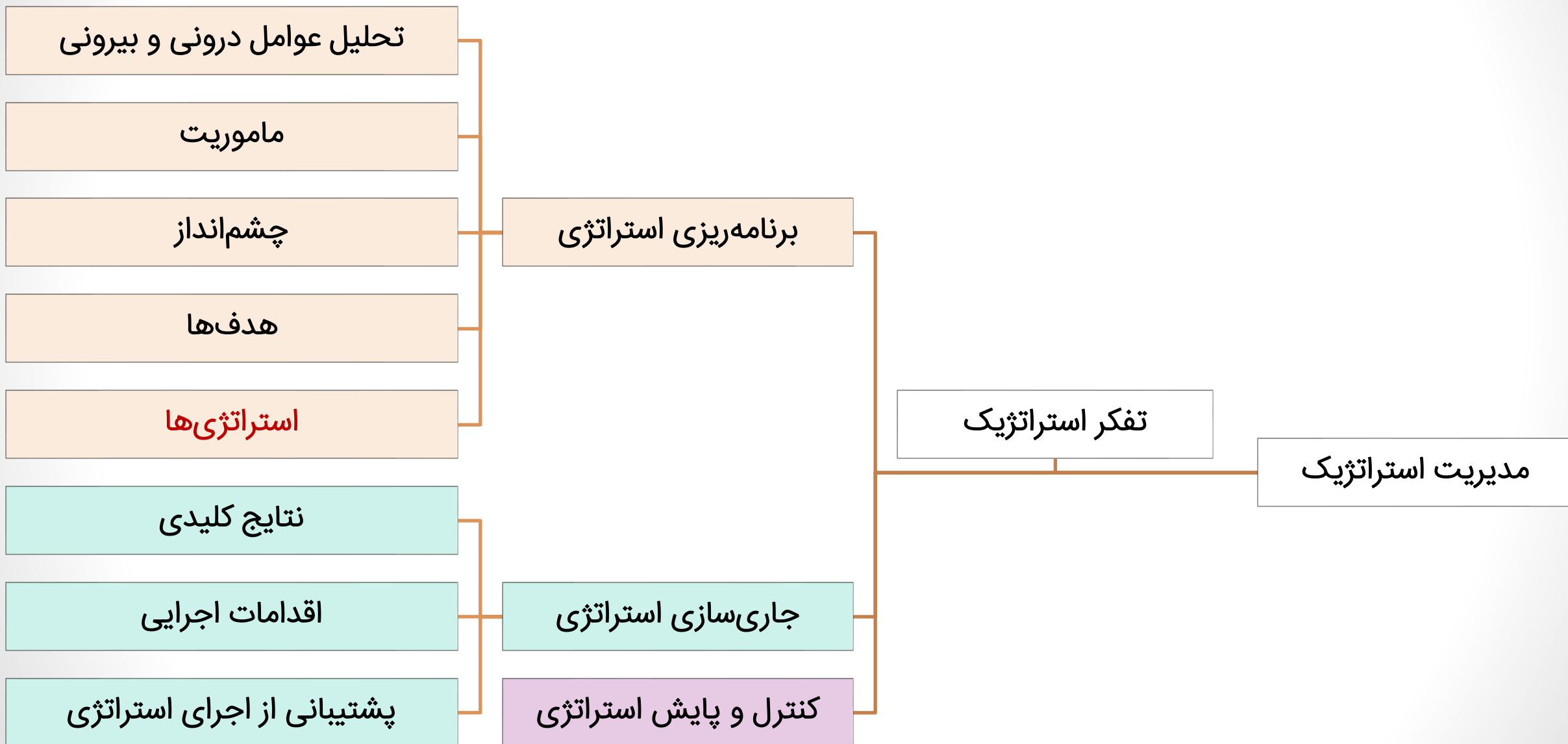
- کسب استانداردهای جهانی در زمینه آزمایشگاه های تشخیص طبی

- نه تنها در جهت تشخیص بیماریهای مردم کشورمان، بلکه در جهت تشخیص بیماران کشورهای همسایه نیز گامی موثر برداریم.

- ارتقای مستمر کیفیت تجهیزات آزمایشگاه و خرید دستگاه های جدید مرتبط با فعالیت های آزمایشگاه

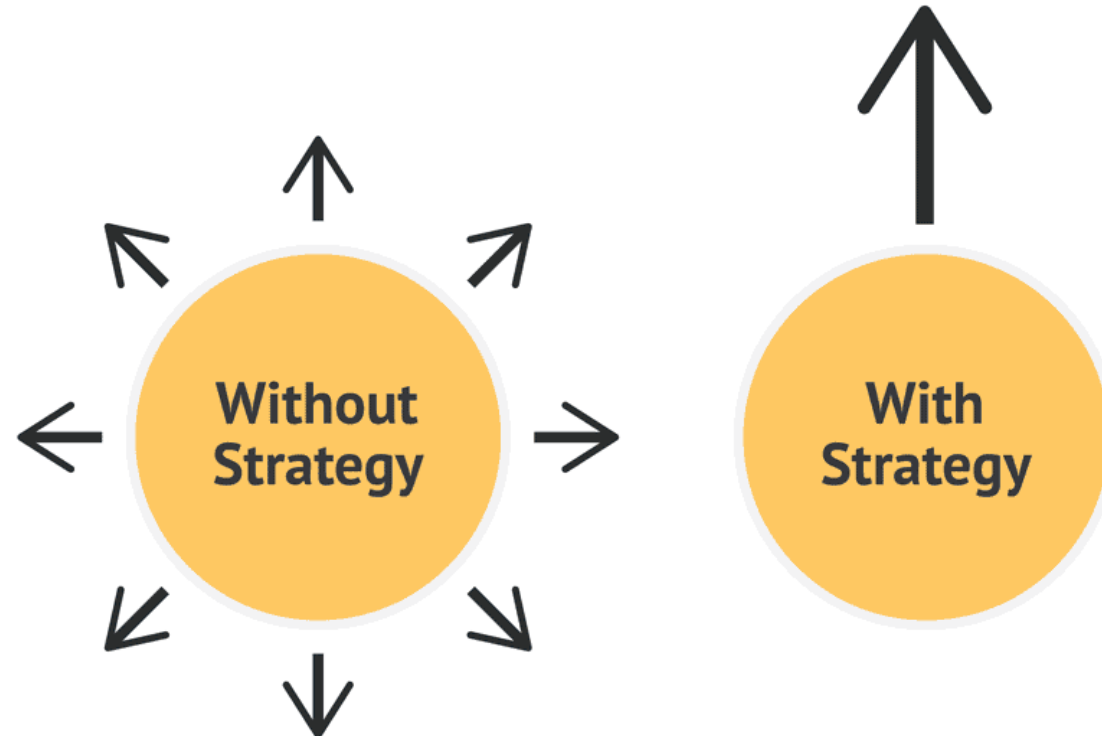


برای مدیریت استراتژیک موفق چه مراحل را باید طی کنیم؟



- ابزاری که می توان بدان وسیله به هدف ها دست یافت.

EFFECTIVENESS OF BUSINESS FUNCTIONS



استراتژی دقیقا چیست؟



• مایکل پورتر

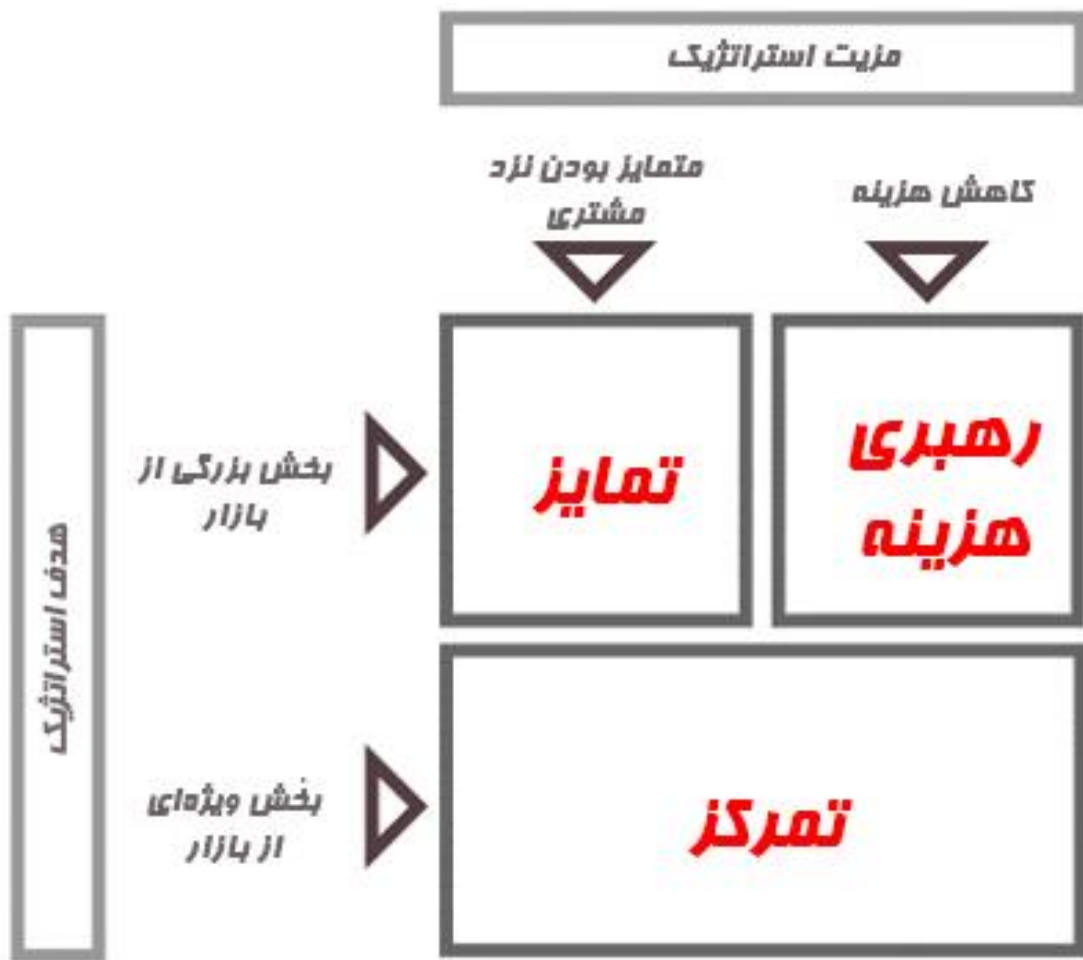
- استراتژی یعنی کاری که دیگران انجام میدهند را با منابع کمتر (کارا تر) انجام دهیم و کارهایی انجام دهیم که هیچ کس غیر از ما انجام نمی دهد.
- استراتژی فقط این نیست که چه کارهایی را انجام دهیم، استراتژی این هم هست که چه کارهایی را نباید انجام دهیم.



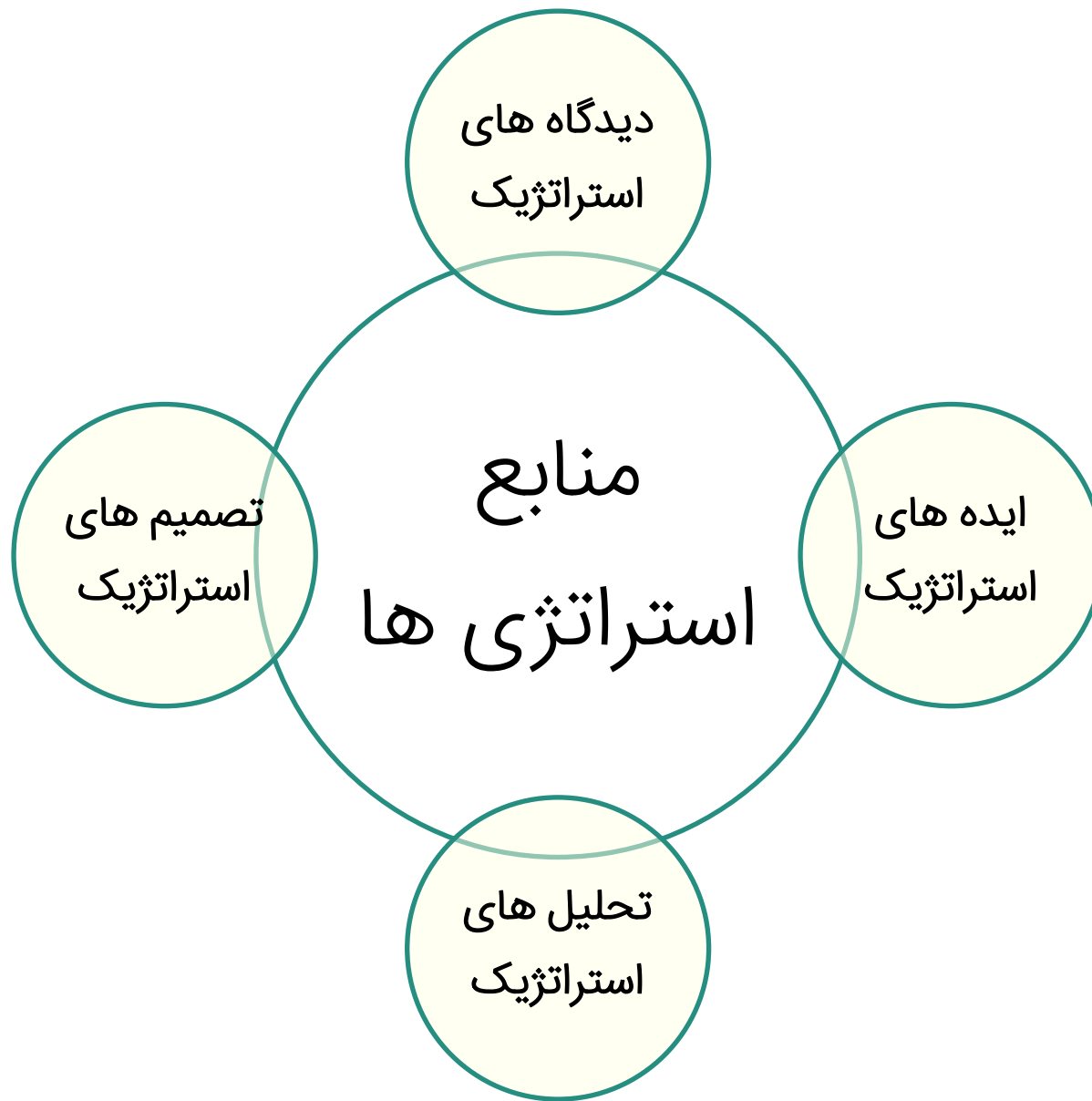
• هنری مینتزرگ

- استراتژی داشتن یعنی این که وقتی مجموعه تصمیم هایمان را می بینیم، الگوی خاصی را در آن ها مشاهده کنیم.

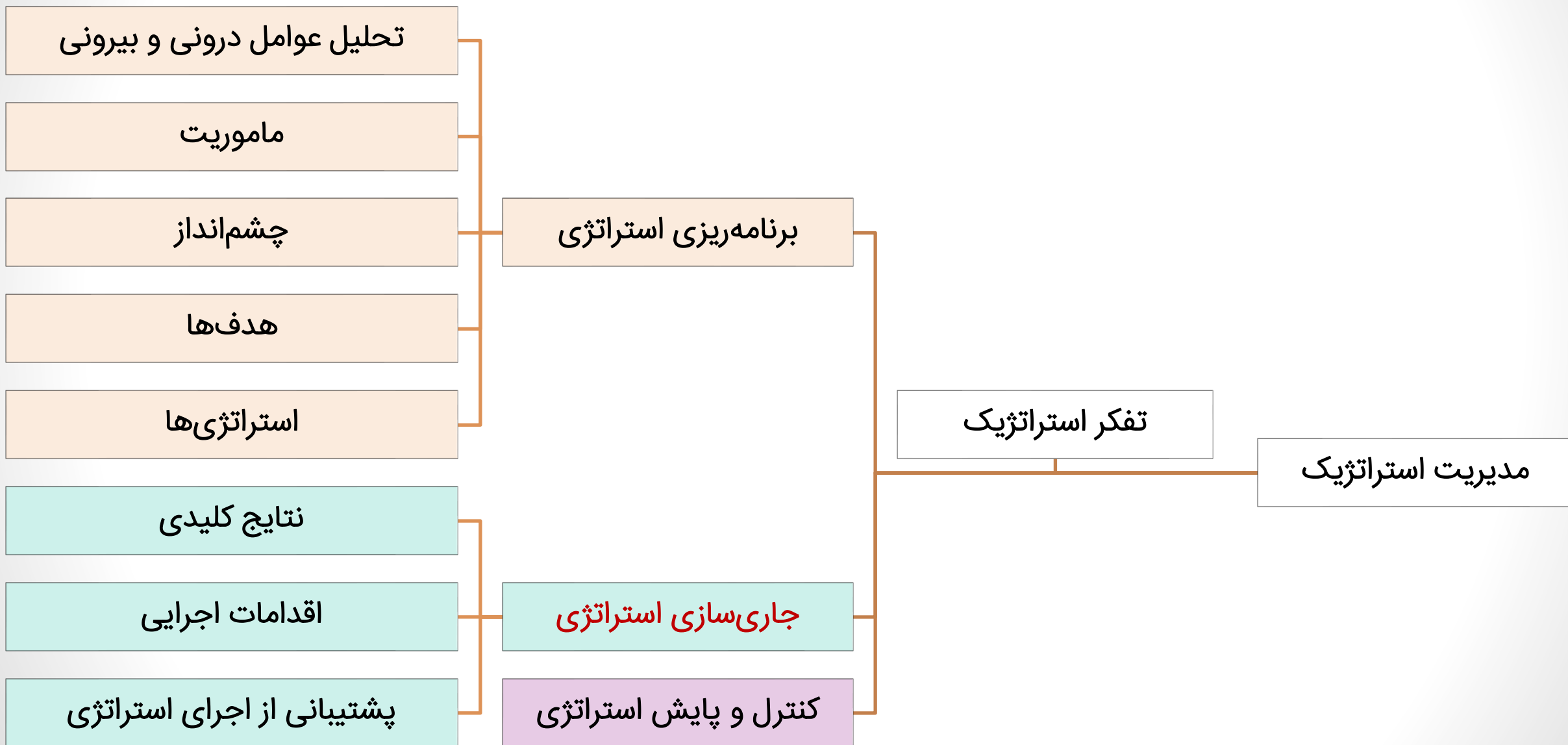
کدام استراتژی کلان را انتخاب می کنید؟



استراتژیها از کجا تعیین می شوند؟



برای مدیریت استراتژیک موفق چه مراحل را باید طی کنیم؟

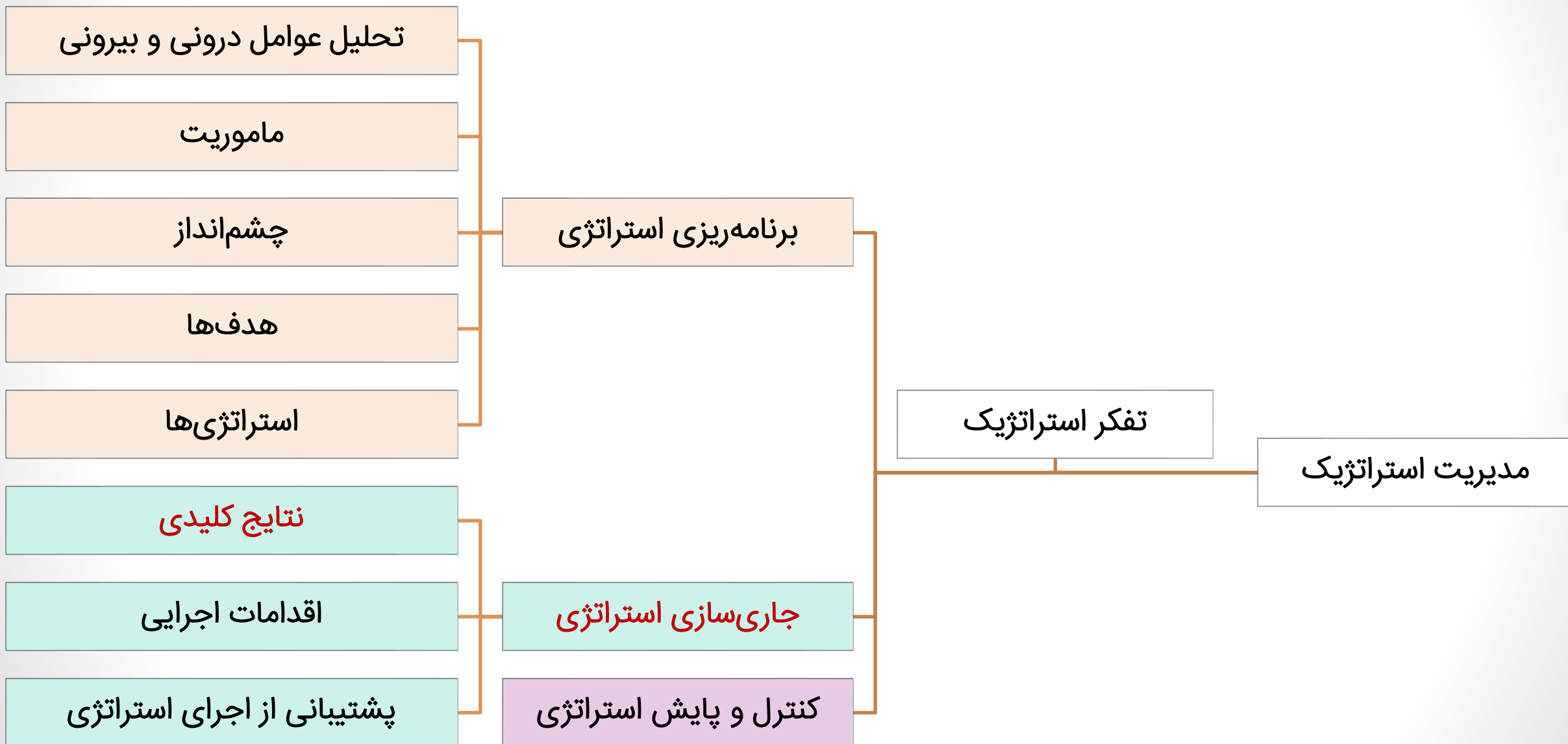


چیستی، چرایی و چگونگی جاری سازی استراتژی‌ها



- مشکل بسیاری از سازمان ها
- اندیشه بدون عمل / عمل بدون اندیشه
- فرمول موفقیت پایدار
- استراتژی هوشمندانه + اجرای قدرتمندانه

برای مدیریت استراتژیک موفق چه مراحل را باید طی کنیم؟



نتایج کلیدی

- باید استراتژی به نتایج کلیدی و اقدامات اجرایی ترجمه شود.
- چگونه خواهیم فهمید به اهداف تعریف شده دست یافته ایم و استراتژی‌ها را محقق کردیم؟

برای جاری سازی
استراتژی‌ها

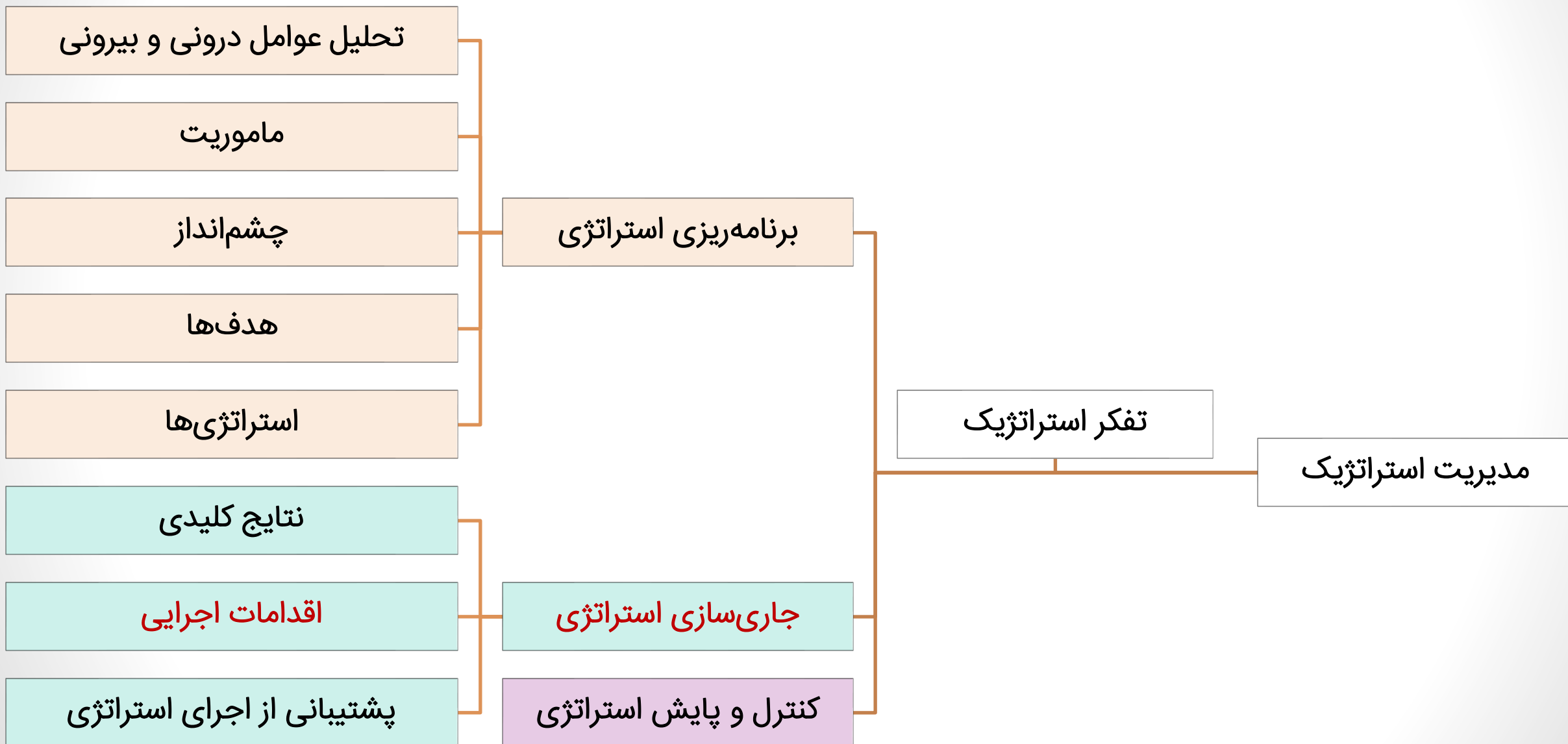
- تا چیزی را نتوانی اندازه گیری کنی، نمی توانی کنترل بکنی،
- تا چیزی کنترل نشود، نمی توانی مدیریت کنی.
- برای همین بعد از استراتژی، نتایج کلیدی را مشخص می کنیم.

اندازه گیری مهم
است:

مثال تعیین نتایج کلیدی برای اهداف و استراتژی‌ها

اهداف	استراتژی‌ها	نتایج کلیدی
	راه اندازی تست های آزمایشگاهی بیشتر	▪ راه اندازی ۵ تست جدید
افزایش تعداد مراجعان	جذب نیروهای مناسب در بخش نمونه گیری و پذیرش	▪ جذب ۳ نیروی نمونه گیری و پذیرش
	بهبود کیفیت خدمات آزمایشگاهی	▪ کاهش تعداد عدم انطباق های فنی تا ۱۰%
	معرفی آزمایشگاه به پزشکان	▪ معرفی آزمایشگاه به ۶۰ پزشک

برای مدیریت استراتژیک موفق چه مراحل را باید طی کنیم؟



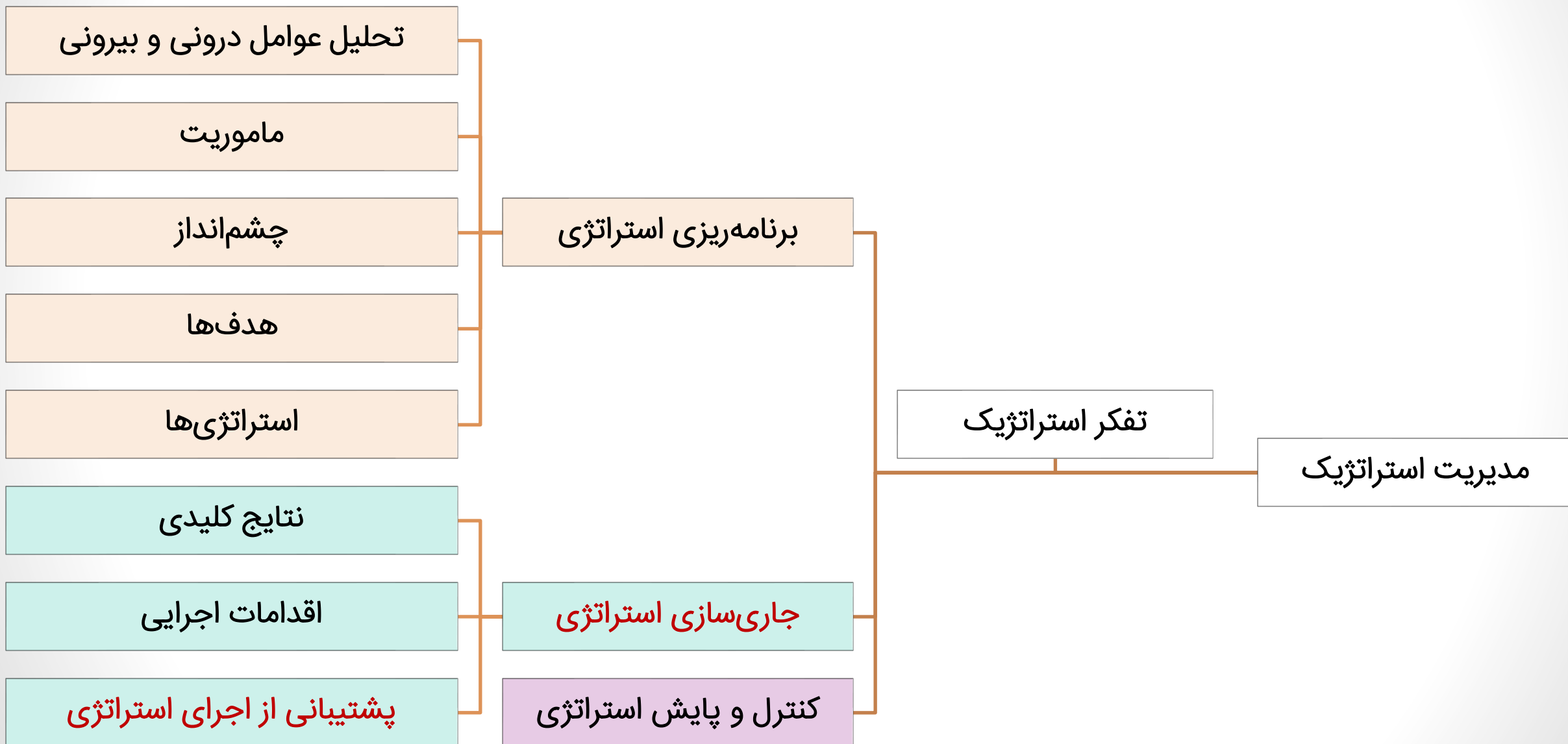
تعیین اقدامات اجرایی برای اهداف، استراتژی ها و نتایج کلیدی

اهداف	استراتژی ها	نتایج کلیدی	اقدامات اجرایی
	راه اندازی تست های آزمایشگاهی بیشتر	راه اندازی ۵ تست جدید	<ul style="list-style-type: none"> خرید تجهیزات موردنیاز برای راه اندازی تست ها قرارداد با آزمایشگاه هایی که امکان انجام این تست ها را دارند
افزایش تعداد مراجعان	جذب نیروهای مناسب در بخش نمونه گیری و پذیرش	جذب ۳ نیروی نمونه گیری و پذیرش	<ul style="list-style-type: none"> درج فراخوان در سایت های کاریابی تخصصی درج فراخوان در کانال ها و پیج های مرتبط
	بهبود کیفیت خدمات آزمایشگاهی	کاهش تعداد عدم انطباق های فنی تا ۱۰%	<ul style="list-style-type: none"> آموزش نیروهای فنی داشتن برنامه برخورد جدی با موارد عدم انطباق های مازور
	معرفی آزمایشگاه به پزشکان	معرفی آزمایشگاه به ۶۰ پزشک	<ul style="list-style-type: none"> طراحی و چاپ کاتالوگ حضور در مطب ها و کلینیک ها

تعیین متولی، زمان بندی و بودجه بندی برای اقدامات اجرایی



برای مدیریت استراتژیک موفق چه مراحل را باید طی کنیم؟



اصل مشارکت و مالکیت (مثال نبرد پشنندال)

- در جنگ جهانی اول در نبرد پشنندال، ۲۵۰،۰۰۰ سرباز انگلیسی به دلیل نادیده گرفتن یک موضوع جزئی توسط برنامه ریزان ارتش انگلستان از بین رفتند.
- استراتژی نبرد در دفتر مرکزی ارتش و در یک هوای آفتابی در حال تدوین بود،
- در حالی که عملیات اصلی در یک هوای بارانی در حال اجرا بود.
- در طول ۴ ماهی که نبرد در حال انجام بود، هیچ افسر ارشدی حتی پایش را در منطقه پشنندال نگذاشته بود.
- پس از پایان نبرد، رئیس برنامه ریزی ارتش دریافت که در تمام این مدت در حال هدایت سربازانی در دریایی از گل بوده است.
- شرایطی که برنامه ها در آن طراحی می شد با شرایطی که برنامه ها در آن اجرا می شد، متفاوت بود.



تعهد

مالکیت

مشارکت

اصل پرسش های کلیدی / اصل تنوع

- اصل پرسش های کلیدی
- مدیران ارشد آزمایشگاه در جلسات سالانه یا فصلی، سه مساله و پرسش اصلی را مطرح کنند.
- اصل تنوع
- شنیدن صداهای افراد تازه وارد، جوان، دارای تحصیلات و تجربه متفاوت
- حل مسائل قدیمی با افراد جدید (افراد قدیمی راهکارهای قبلی را ارائه می دهند)
- انجام آزمون های کم ریسک و کوچک
- گردش و چرخش شغلی
- بازدید از سایر آزمایشگاه ها

چرا پشتیبانی از اجرای استراتژی مهم است؟

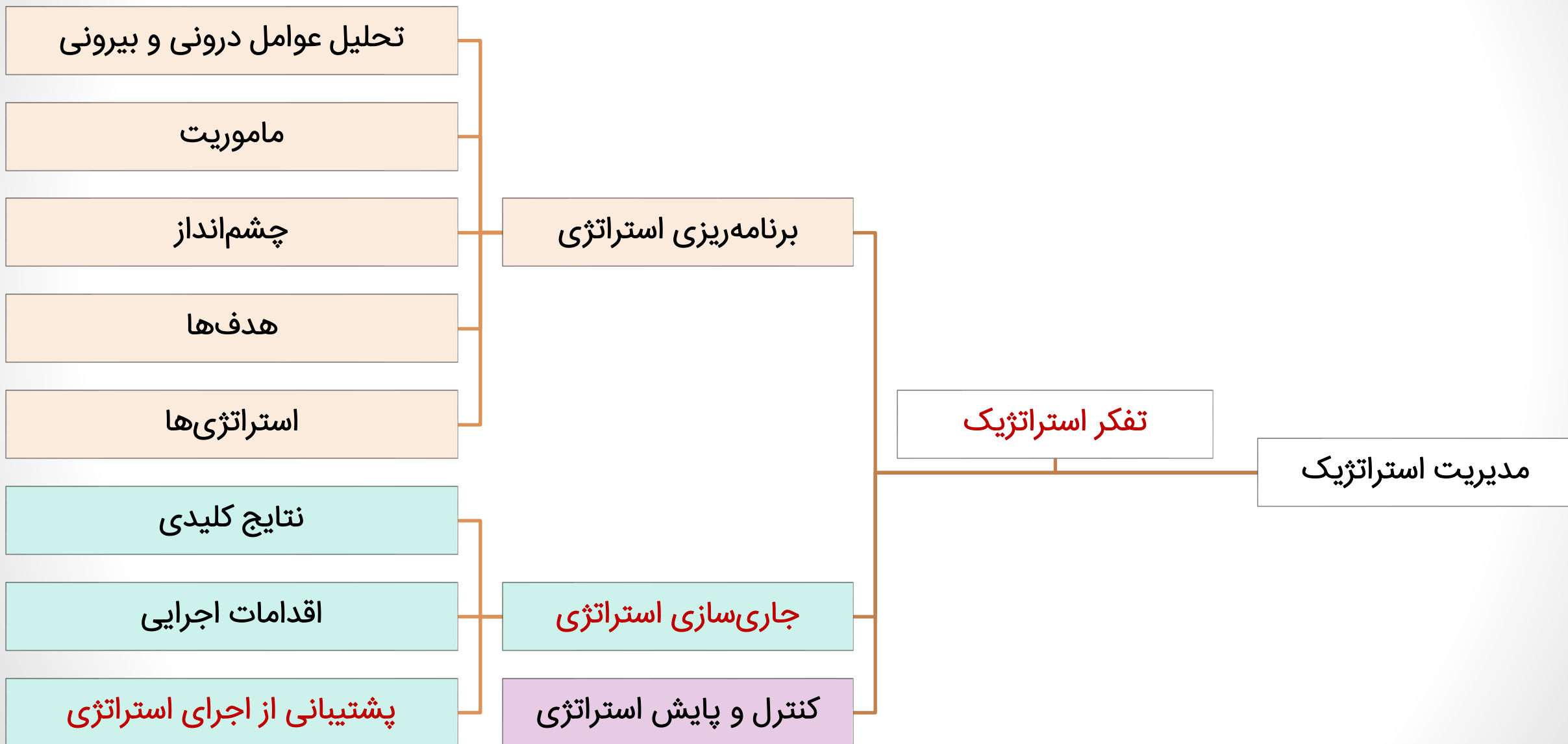


- برای آنکه استراتژی اجرا شود:
- باید سازمان قابلیت اجرای استراتژی را داشته باشد.
- استراتژی همانند یک نهال است:
- نهال در هر بستری رشد نمی کند.
- باید این بستر را برای رشد استراتژی فراهم کنیم.
- جاری سازی استراتژی به معنای استراتژیزه کردن سازمان است یعنی:
- هماهنگ کردن بستر، ساختار، سیستم، فرهنگ و ذینفعان با استراتژی سازمان.

برای پشتیبانی از اجرای استراتژی چه باید کرد؟



برای مدیریت استراتژیک موفق چه مراحل را باید طی کنیم؟



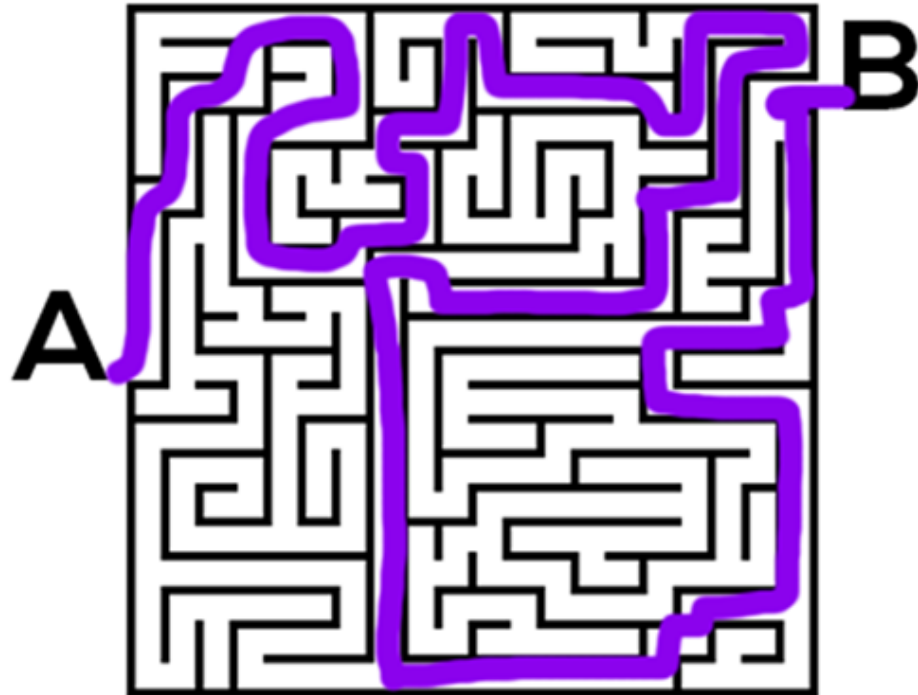
مثالی از تفکر جانبی

- فرض کنید پدر و پسری سوار بر ماشین خودشان تصادف می‌کنند و پدر جان خود را از دست می‌دهد. پسر را برای جراحی به بیمارستان می‌رسانند اما پزشک جراح می‌گوید که پسر را عمل نمی‌کند چون نمی‌تواند پسر خود را عمل کند. چطور ممکن است؟



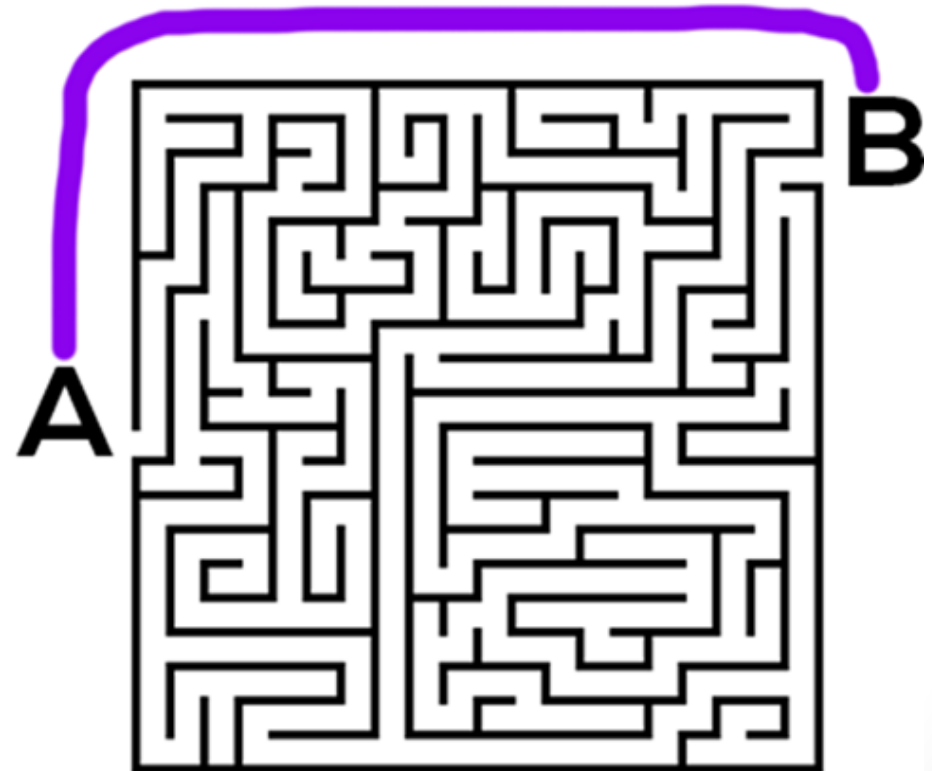
Traditional Logic

Making assumptions
of what the rules are

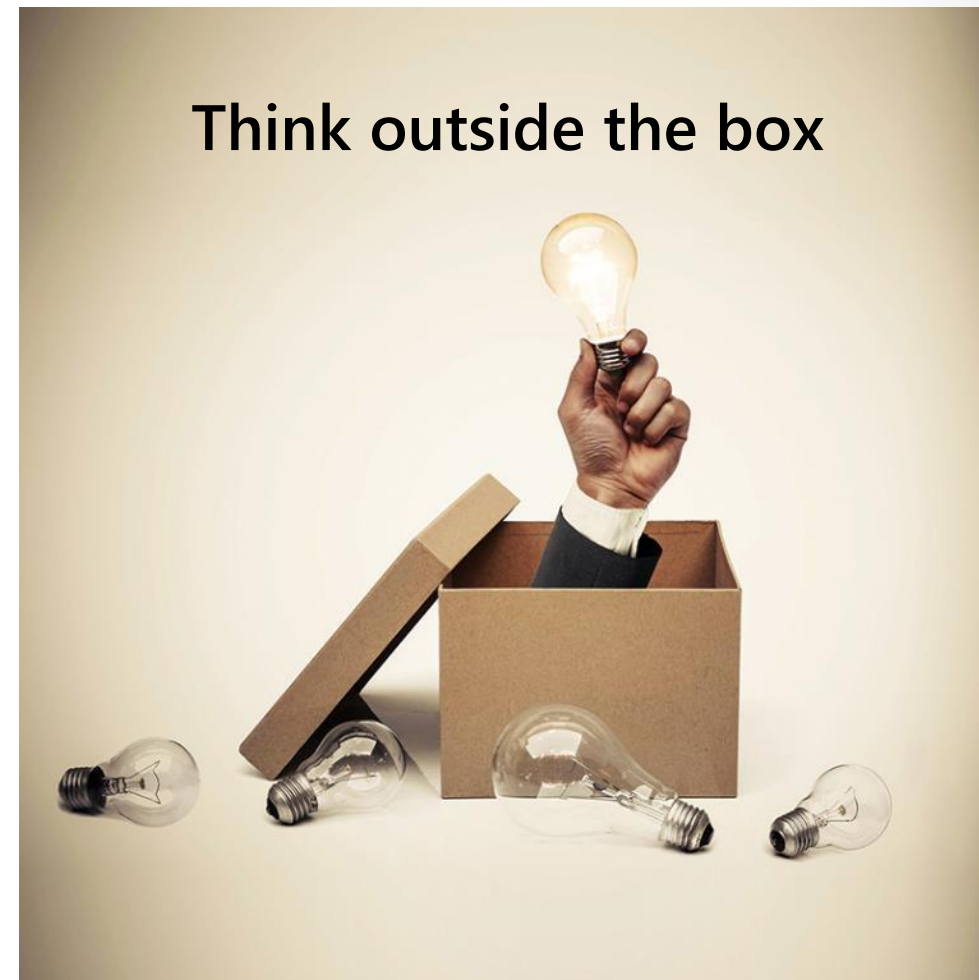


Lateral Thinking

Disregarding
'implied' rules



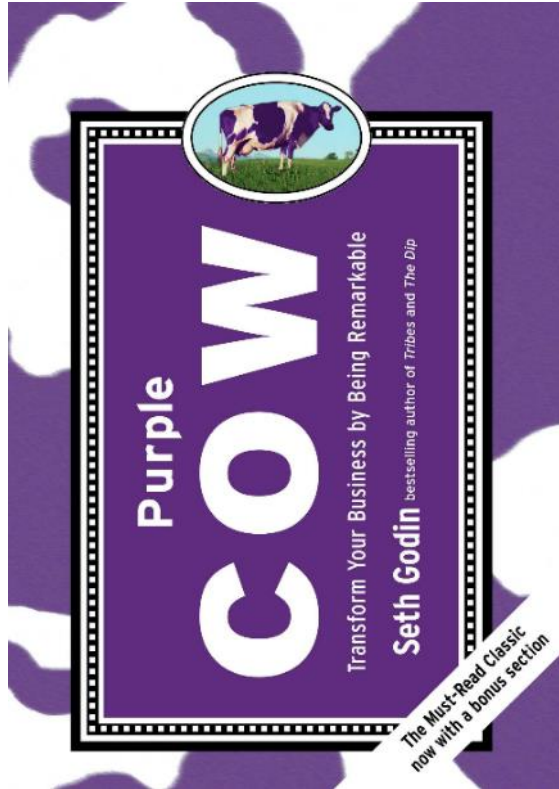
تفکر جانبی Lateral Thinking



حل مسئله به روش های ظاهراً غیر منطقی

برای موفقیت در اقتصاد توجه (Attention economy) باید ...

هربرت سایمون، برنده نوبل اقتصاد ۱۹۷۸: «ثروت اطلاعات، فقر توجه ایجاد می‌کند.»



تمایز و تفاوت (خلاقیت) ابزار جلب توجه
اگر در جایی گاو بنفش ببینیم، توجه ما به آن جلب می‌شود.

• تحلیل پاره تو

- ۲۰٪ از عوامل ایجاد کننده ۸۰٪ نتایج است.
- ۲۰٪ از پزشکان بیشترین ارجاعات را انجام می دهند.
- تعداد اندکی از عوامل حیاتی و تعداد زیادی از عوامل بی اهمیت
- پیدا کردن نقاط اهرمی
- ۲۰٪ عوامل ایجاد کننده ۸۰٪ نتایج شما چیست؟

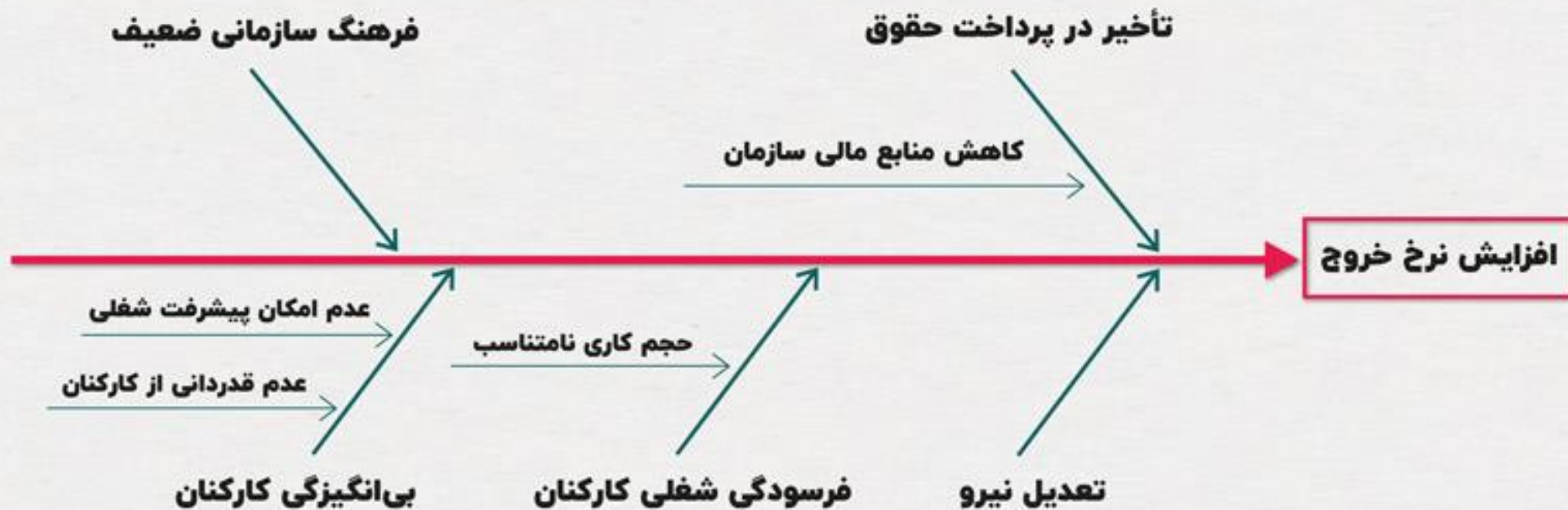


80%
RESULTS

20%
EFFORT

تکنیک نمودار استخوان ماهی (ایشی کاوا)

karboom.io
کاربوم | زندگی شغلی بهتر



- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۵). **هنر رقصیدن با استراتژی**. انتشارات آریانا قلم.
- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۴۰۱). **جعبه ابزار استراتژی**. انتشارات آریانا قلم.
- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۵). **جاری سازی استراتژی**. انتشارات آریانا قلم.
- Doerr, John. (2018). **Measure What Matters**. Portfolio
- Rompho, Nopadol. (2020). **The Little Book of OKR**. Independently published
- David, F. R. (2011). **Strategic management concepts and cases**. Pearson.
- Grant, R. M. (2021). **Contemporary strategy analysis**. John Wiley & Sons.