



بررسی نقاط و نشانگرهای استراتژیک در سیستم مدیریت عملکرد فرآیندهای کلیدی

شجری پور موسوی - حسین بانک - عباس فیض بخش - حسینعلی قاسمی
سازمان بیمه خدمات درمانی
اداره کل بیمه خدمات درمانی استان اصفهان

مقدمه

مساله پدیده ای غیرعادی است که در روند کار سیستم وجود دارد و چون اختلال و بی نظمی ایجاد می کند، سبب افت یا کاهش کمی و کیفی جریان کارها و بازده سیستم می گردد. بروز مساله در یک سیستم می تواند در فعالیت سیستم های مرتبط دیگر نیز مشکل ساز باشد. از سوی دیگر سازمانها و سیستم های موجود ارائه خدمات، جنبه پیشگیری از مشکلات را کمتر جدی می گیرند و عمدتاً عادت به حل مشکل دارند تا پیشگیری از آن، در هر صورت پیشگیری از بروز مشکلات و در صورت بروز حل آنها نیاز به شناسایی، اندازه گیری و اصلاح عملکرد فرآیندها دارد. در این راستا و به منظور ارتقاء سطح کیفیت و مدیریت مناسب منابع و حجم کمی فعالیتها در خدمات بیمه ای اداره کل بیمه خدمات درمانی استان اصفهان این مقاله به طراحی سیستم مدیریت عملکرد یا PMS براساس نشانگرهای عملکردی می پردازد. این مقاله می کوشد که با مکتوب سازی فرآیندهای کلیدی از طریق فلوجارت و تصمیم گیری در خصوص تعیین نقاط استراتژیک و کلیدی آنها، زمینه را برای استقرار یک سیستم مدیریت عملکرد اثربخشی با گرایش سیستماتیک فراهم آورد.

روش

این بررسی یک مطالعه سیستماتیک براساس سیستم مدیریت عملکرد در راستا شناسایی، اندازه گیری و اصلاح فرآیندهای کلیدی اداره کل بیمه خدمات درمانی استان اصفهان است. ابزار مورد استفاده در این مطالعه تفکر خلاق (Creative Thinking) به شیوه توفان فکری و تکنیک گروه اسمی می باشد. تفکر خلاق که مترادف تفکر واگرا (Divergence Thinking) می باشد در این مطالعه کمک به شناسایی راه حلها و تفکر همگرا یا وظیفه مدار (Convergence Thinking) کمک به انتخاب راه حل اصلاحی می نماید. علاوه بر توفان فکری استفاده از تکنیک گروه اسمی (NGT) برای تعیین اهمیت و اولویت نقاط استراتژیک انجام شده است. از صاحبان فرآیند برای مستند سازی فرآیندها در قالب فلوجارت استفاده شده است، فرآیندهای مکتوب شده با فلوجارت ها دوبار مورد بازنگری با همکاری صاحبان فرآیند قرار گرفته تا کاملاً بر فرآیند جاری منطبق باشند. در این مطالعه سیستم مدیریت عملکرد شامل سه برنامه شناخت، اندازه گیری و اصلاح عملکرد می باشد.

نتایج:

همانطور که جداول شماره یک تا شش مشاهده میگردد نقاط استراتژیک یا کلیدی هر فرآیند و نشانگرهای مرتبط با آنها با استفاده از ابزار بارش افکار و تکنیک گروه رسمی (NGT) در جهت مدیریت عملکرد فرآیند آورده شده است:

نام فرآیند: برگزاری سمینار آموزشی بازآموزی برای پزشکان



ردیف	نقاط کلیدی (استراتژیک) فرآیند	نشانگر مبتنی بر فرآیند
۱	آیا پزشک فرم ثبت نام را تکمیل نموده است؟	تعیین میزان تکمیل نمودن فرم ثبت نام (براساس کل مراجعین) در یک دوره زمانی
۲	الصاق فرم حضور و غیاب به فرم اولیه برای هر پزشک	تعیین میزان نسبی الصاق فرم حضور و غیاب به فرم اولیه نسبت به کل در یک دوره زمانی تعیین میزان صحت حضور و غیاب در یک دوره زمانی
۳	آیا امتیاز محاسبه شده درست صورت گرفته است؟	تعیین امتیازات محاسبه شده نادرست در یک دوره زمانی تعیین میزان نسبی امتیاز محاسبه شده درست به کل در یک دوره زمانی
۴	ارائه گواهی شرکت در سمینار هنگام مراجعه جهت تحویل نسخه یا مراجعه تصادفی	تعیین میزان فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان تاخیر در یک دوره زمانی
۵	عدم امکان حضور رسمی در سمینار	تعیین میزان فراوانی نسبی در یک دوره زمانی
۶	عدم تعلق امتیاز به علت غیبت	تعیین میزان فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان بروز اشتباه در یک دوره زمانی

نام فرآیند: دریافت لیست حق بیمه و اظهار نامه ادارات شهر اصفهان یا شهرستانهای

تابه استان و ارسال آن به امور اداری

ردیف	نقاط استراتژیک یا کلیدی فرآیند	نشانگرهای مبتنی بر فرآیند
۱	کنترل اسامی بیمه شدگان و حق بیمه افراد تحت تکفل افراد تبعی ۱ و ۲	تعیین میزان فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان تاخیر در یک دوره زمانی تعیین میزان بروزشنباه در یک دوره زمانی
۲	ثبت اظهار نامه در دفتر درآمد	تعیین میزان فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان بروز اشتباه در ثبت اظهارنامه در یک دوره زمانی
۳	ارسال صورتحساب درآمد به اداره امور مالی	تعیین میزان فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان تاخیر در یک دوره زمانی

نام فرآیند: زیر فرآیند دریافت، تعویض، تمدید، افزایش، کاهش، صدور اولیه و المثنی دفترچه بیمه خدمات درمانی

ردیف	نقاط کلیدی (استراتژیک) فرآیند	نشانگر مبتنی بر فرآیند
۱	متصدی کنترل حق بیمه، حق بیمه مکسوره را کنترل می کند	تعیین فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین فراوانی بروز اشتباه در یک دوره زمانی تعیین میزان تاخیر در یک دوره زمانی
۲	آیا میزان پرداخت شده حق بیمه با کل مبلغ حق بیمه محاسبه شده برابر است؟	تعیین فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان بروز اشتباه در یک دوره زمانی
۳	دریافت، تعویض، تمدید، افزایش/کاهش، صدور اولیه و المثنی دفترچه بیمه خدمات درمانی	تعیین فراوانی نسبی در هر یک از موارد در یک دوره زمانی تعیین میزان تاخیر در یک دوره زمانی

نام فرآیند: عقد قرارداد با مراکز کلینیکی و پاراکلینیکی



ردیف	نقاط کلیدی (استراتژیک) فرآیند	نشانگر مبتنی بر فرآیند
۱	دریافت فرم عقد قرارداد تکمیل شده و مدارک مورد نیاز برای تشکیل پرونده عقد قرارداد و تشکیل پرونده	تعیین میزان فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان تاخیر در یک دوره زمانی
۲	آیا مرکز کلینیکی و پاراکلینیکی شرایط لازم را دارا می باشد ؟	تعیین فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان بروزه اشتباه در یک دوره زمانی
۳	ارائه فرم عقد قرارداد توسط کارشناس بازدید کننده از مطب و یا مراکز پاراکلینیکی	تعیین فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان تاخیر در یک دوره زمانی

نام فرآیند : رسیدگی به صورتحسابهای بیمارستانی

ردیف	نقاط کلیدی (استراتژیک) فرآیند	نشانگر مبتنی بر فرآیند
۱	کارشناس مندرجات دفترچه بیمه را کنترل و عکس آنرا با بیمار مطابقت می نماید	تعیین میزان تخلفات احتمالی در یک دوره زمانی نسبت به کل کنترل ها در این نقطه فرآیند تعیین میزان زمان تاخیر در کنترل در یک دوره زمانی
۲	کنترل کمی و کیفی صورتحسابها هزینه های درج شده در پرونده بیمار توسط کارشناس بیمه	تعیین میزان فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان بروز اشتباه در یک دوره زمانی تعیین میزان تاخیر در یک دوره زمانی
۳	کنترل نهایی لیست هزینه ها	تعیین میزان فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان بروز اشتباه در یک دوره زمانی تعیین میزان تاخیر در یک دوره زمانی
۴	ضبط دفترچه توسط کارشناس بیمه	تعیین میزان فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان بروز اشتباه در یک دوره زمانی
۵	کارشناس بیمه به اطلاع بیمه شده می‌رساند که خدمات مورد نیاز وی در تعهد سازمان نمی باشد و باید به طریق دیگر عمل کند	تعیین میزان فراوانی نسبی در یک دوره زمانی تعیین میزان بروز اشتباه در یک دوره زمانی

نام فرآیند : فرآیند پذیرش نسخ

ردیف	نقاط کلیدی (استراتژیک) فرآیند	نشانگر مبتنی بر فرآیند
۱	در اثر امکان ورود یا عدم امکان آن به فایل مربوطه تعیین میشود که آیا پزشک یا واحد پاراکلینیکی قرارداد فعال دارد ؟	تعیین میزان نسبی قرارداد فعال به کل قراردادها در یک دوره زمانی
۲	آیا امکان رفع راکد بودن قرارداد در اداره نظارت و ارزشیابی وجود دارد ؟	تعیین میزان نسبی رفع راکد بودن قراردادها نسبت به کل قراردادها در یک دوره زمانی تعیین میزان تاخیر در یک دوره زمانی تعیین میزان بروز اشتباه در یک دوره زمانی
۳	آیا برگ کمیته و یا صورتحساب تکمیل شده از سوی پزشک یا واحد کلینیکی کاملاً تکمیل شده است ؟	تعیین میزان نسبی کامل بودن تعداد برگ کمیته نسبت به کل آنها در یک دوره زمانی
۴	تعیین شماره پذیرش	تعیین تعداد شماره های پذیرش ایجاد شده در یک دوره زمانی



تعیین میزان صحت ثبت شماره پذیرش بر روی برگ کمیته ، لیست صورتحساب و نسخ پذیرش شده در یک دوره زمانی	ثبت شماره پذیرش بر روی برگ کمیته ، لیست صورتحساب و نسخ پذیرش شده	۵
تعیین فراوانی نسبی میزان تحویل به حسب هر کارشناس در یک دوره زمانی تعیین میزان تاخیر در یک دوره زمانی	تحویل لیست های صورتحساب و نسخ پذیرش شده به کارشناسان اسناد پزشکی جهت رسیدگی	۶

پیشنهادات :

براساس نتایج حاصل از این مطالعه می توان به ۲ مرحله اساسی از مدیریت عملکرد دست یافت که این مراحل عبارتند از مرحله شناخت و اندازه گیری عملکرد . مرحله سوم که آخرین مرحله از سیستم مدیریت عملکرد می باشد مبتنی بر شناخت و اندازه گیری درست و مناسب عملکرد می باشد . لذا پیشنهاد میشود براساس نقاط تعیین شده میزان استاندارد تعریف شود ، ثانیاً حیطه عملکردی هر یک از نقاط (مثلاً برحسب نقاط جغرافیایی) تعیین شده و در آخر برنامه اصلاحات براساس نشانگرها دارای اهداف کمی و کیفی اصلاحاتی شوند

منابع :

- 1.Katz JM, Green E, Managing Quality a guide to system- wide-performance Management in Healthcare, 2nd, ed. Mosby 1997.
2. Sale Diana, Quality Assurance for nureses and other members of the healthcare team,2nd , Edition Macmillan,1996.
- 3.Price, Koch.Bassett, Heathcare Resources Management Present & future challenges ,1st Edition. Mosby 1998.

۱- صاحبان فر آیند آقایان اکبر منصوری ، حسینعلی قاسمی ، مسعود شجری پور موسوی ، عباس شمسعلی ، علی امین الرعایائی ، محمد بیاضی ، محمد علی توکلی ، دکتر عباس فیض بخش ، اداره کل بیمه خدمات درمانی استان اصفهان