

# داروسازی دکتر عبیدی

مورد عجیب شرکت عبیدی تبدیل یک سازمان پیر به یک سازمان جوان و منعطف است به خیابان عبیدی که وارد می‌شوید شرکتی توجه شما را جلب می‌کند که با این وسعت امکان انعطاف پذیری در آن وجود ندارد، اما درون شرکت حکایت دیگری جاری است. صورتان از یک شرکت دارویی چه می‌تواند باشد، زمانی که غالب انسانها از بوی دارو فراری هستند تحولات در شرکت را می‌توان حتی با قدم زدن در شرکت حس کرد، زمانی که می‌توان عکس‌هایی را بر روی دیوار دید که زندگی را به انسان هدیه می‌کند و جالب این جاست که این عکسها توسط شرکت سفارش داده شده است.

## تاریخچه

دکتر غلامعلی عبیدی در نوزدهم خرداد ۱۲۹۹ ش در خانواده‌های اصیل و بزرگ در تهران دیده به جهان گشود. وی از اتمام تحصیلات ابتدایی و متوسطه در سال ۱۳۱۷ وارد دانشکده‌ی طب و داروسازی دانشگاه تهران شد و در محضر استادان بنام آن زمان به کسب دانش پرداخت ایشان پس از طی دوران تحصیل در سال ۱۳۲۲ با درجه‌ی دکترا در رشته‌ی داروسازی فارغ التحصیل شد و برای گذراندن دوره تکمیلی عازم فرانسه شد. اوضاع نابسامان بهداشت و درمان کشور و وضعیت رقت بار بیماران در دوران جنگ جهانی دوم وی را مصمم به تولید ملی دارو در ایران نمود این تصمیم که سراسر از احساس عشق و علاقه نسبت به مردم و کشورش بود، به ایجاد نخستین کارخانه‌ی داروسازی کشور در سال ۱۳۲۵ در سه راه امین حضور تهران توسط ایشان انجامید.

دکتر عبیدی، بدون کوچک‌ترین حمایتی و به رغم ناملایمات بسیار شروع به کار نمود وی با پیگیری‌های مستمر خود در سال ۱۳۳۷ موفق به دریافت نخستین پروانه‌ی دارویی برای قرص ورم سید از وزارت بهداری وقت گردید. لابراتوار داروسازی دکتر عبیدی در سال ۱۳۵۲ در زمینی حدود ۱۵۰۰۰ متر مربع در کیلومتر ۸ جاده‌ی مخصوص کرج توسط ایشان احداث شد که تا کنون نیز در حال فعالیت است داروسازی دکتر عبیدی همواره در زمینه‌ی کیفیت مشهور بوده زیرا کیفیت چیزی نیست که در کوتاه مدت عاید شرکت شود. کیفیت مزیت رقابتی داروسازی دکتر عبیدی است که در طول سال‌ها به دست آمده است. نام دکتر عبیدی به عنوان پدر صنعت داروسازی ایران برند معتبری است که احساس استفاده از محصول باکیفیت را به مشتریان القا می‌کند. حتی در زمان جنگ با توجه به مشکلات موجود در خصوص تهیه‌ی مواد اولیه داروسازی دکتر عبیدی بدون اعمال افزایش قیمت همچنان مواد اولیه را از شرکتهای اروپایی تهیه می‌نمود. در دوران بحرانهای اقتصادی اخیر نیز سرمایه‌گذاری خوبی بر روی تجهیزات و ماشین آلات تولید انجام شده است. دکتر غلامعلی عبیدی انسانی وارسته خیر و عاشق علم و تولید بود وی انرژی زایدالوصف و پویایی خاصی داشت و همواره فراتر از زمان خود میاندیشید. سرانجام قلب پدر پیر صنعت داروسازی که به وسعت دریا بود، در غروب ۲۸ شهریور ۱۳۸۳ از حرکت بازایستاد.

در سال ۱۳۸۸، شرکت کوبل دارو نخستین شرکت وارد کننده دارو با ۱۲ سال قدمت به علت شرایط محیطی تصمیم گرفت به حوزه‌ی تولید دارو وارد شود و بدین منظور پس از بررسی‌های لازم شرکت داروسازی دکتر عبیدی را انتخاب نمود. داروسازی دکتر عبیدی از اواخر سال ۱۳۸۹ در پی خرید درصد قابل توجهی از سهام توسط شرکت کوبل دارو تغییرات بنیادینی را تجربه کرد. در این زمان به دلیل نگاه استراتژیک گروه رهبری سازمان نقطه‌ی عطفی در شرکت حادث شد.

در چارت اصلی سازمان پنج معاونت مالی منابع انسانی عملیات تحقیق و توسعه کیفیت و پروژه های صنعتی استراتژیک به عنوان مدیران ارشد شناخته میشوند و واحدهای تأمین طرح و برنامه به طور مستقیم با مدیر عامل کار میکنند تمام سعی سازمان حرکت در یک ریل شفاف است.

## ۱- ستون برپاست

مجموعه ی هیئت مدیره در خصوص چشم انداز شرکت تصمیم گیری میکنند استراتژی بازتایی جهت رسیدن به چشم انداز سازمان است اهداف ۵ ساله در کمیته ی تدوین استراتژی مدون میشوند ارزشهای سازمان در کنار استراتژی قرار دارند. ارزشها در قالب مدل شایستگیهای محوری تعریف میشوند ارزشهای سازمانی داروسازی دکتر عبیدی برتری، نوآوری و صداقت است. در مجموع یک برنامه ی ۵ ساله جهت بررسی شاخصهای مختلف تدوین شد که خوشبختانه یک سال و نیم زودتر، اهداف محقق گردیدند. در سال ۱۳۹۰ شرکت از نظر مقدار تولید دارو در رتبه ی ۱۴ و از نظر ارزش فروش در رتبه ی ۱۷ قرار داشت که پس از برنامه ریزی جامع و تلاش بی وقفه ی تمامی اعضای خانواده ی عبیدی در سال ۱۳۹۴ به لحاظ مقدار تولید و ارزش فروش جایگاه دوم را بین ۸۰ شرکت فعال در صنعت تولید دارو کسب نمود. این مهم به معنی پشت سر گذاشتن شرکتهای داروسازی بزرگ دولتی و شبه دولتی و در نتیجه نشان دهنده ی موفقیت در ایفای نقش اصلی در صنعت تولید دارو است. موفقیت مزبور از نگاه استراتژیک ارکان رهبری سازمان سرچشمه گرفته و به تغییر نگرش در تمامی سطوح سازمانی و خلق تفکر استراتژیک منجر شده است. در بیان فرمول موفقیت بر اساس M4 نقش اصلی را انسان و روش ایفا کردند.

### دریچه ی دانش

4M

چک لیست M4 یکی از ابزارهای کایزن میباشد کایزن کلمه ای ژاپنی به معنای «بهبود» است که نشان دهنده ی بهبود مداوم و تدریجی در تغییرات کوچکی است که به تولید اضافه میشوند و موجب رضایت مشتری در نتیجه کیفیت بهتر و کمترین هزینه میگرددند. کایزن بر از بین بردن ضایعات و اختلافاتی که به کاهش، کیفیت افزایش هزینه ها و به تأخیر انداختن محصول منجر میشود تمرکز میکند.

چک لیست M4 در کایزن شامل، انسان، ماشین مواد و روش میشود که هدف از آن ارزیابی مناطقی است که تغییرات کوچک میتواند به تلاشهای بهبود در سه ناحیه کلیدی، کیفیت قیمت و تحویل منجر شود.

- انسان: باید فرد مناسب را مسئول یک شغل قرار داد.
- ماشین: تجهیزات و امکانات شما هم در ظرفیت و هم در قابلیت برای کار باید کافی باشند.
- مواد: استانداردهای کیفیت برای مواد باید کافی باشند و شما باید مواد را در خصوص ناخالصیها بی قاعدگی و بی نظمی، آسیب یا ضایعات چک کنید.
- روش: در ارزیابی روشها باید مشخص کنید که آیا استانداردهای، کاری کافی و ایمن هستند؟ در برخی منابع، روش تولید اثر بخش را M4 میدانند و در برخی دیگر آن را M5 و بیشتر میدانند به طور کلی این M مخفف موارد زیر است که ترکیب صحیح از این منابع به ایجاد یک سیستم منسجم منجر خواهد شد.

۱- انسان (Man) : قدرت ذهنی انسان

۲- مواد (Material) : انتخاب صحیح مواد

۳- ماشین آلات (Machine) : طراحی نصب و نگهداری ماشین آلات .

۴- روشها (Methods): الگوبرداری از بهترین روشهای تولید .

5- پول (Money): مانند قیمت، سود، هزینه و...

6- مدیریت (Management): مانند نگرش، مدیریتی ایجاد انگیزه، رهبری سیاست و...

7- بازار (Market) سهم، بازار، نفوذ در بازار و....

### 1-1 - مرور کسب و کار

در امور انسانی فرآیند همیشه باید از بخشهای بالایی سازمان آغاز شود در غیر این صورت قابل اجرا نیست. مدیران ارشد باور ایجاد میکنند و این باور به تغییر منجر میشود در این شرکت به صورت شش ماهه جلسه هایی به نام «مرور کسب و کار متشکل از تمامی مدیران و اعضای هیئت مدیره تشکیل میشود و هر یک از مدیران عملکرد بازه ی زمانی مذکور را ارائه میدهند این جلسه ها بسیار چالشی هستند و خروجی آن تنظیم اهداف جدید هر واحد برای سال آتی کاری است. چرخه ی جلسه های مرور کسب و کار شامل بررسی وضعیت نیروی انسانی تعیین اهداف سال جاری و بررسی مشکلات و پیشنهادهاست که همه ساله در سازمان انجام میشود. در این جلسه ها مسائل سازمان مشخص میشود و هر شخص نظرات خود را ارائه میدهد. خروجی جلسه های مرور کسب و کار از ورودیهای بودجه بندی سازمان است و بودجه بندی در این شرکت فراتر از برنامه دخل و خرج سازمان و به نوعی ابزار عملیاتی و کنترلی محسوب میشود.

### دریچه ی دانش

#### توانمندسازی

توانمندسازی معنای عام خاص و تعبیرهای بیشماری دارد و این تنوع تعریفها و رویکردها انسجام و یکپارچگی این مفهوم را با مشکل روبه رو ساخته است به گونه ای که در این تعریفها عواملی چون انگیزش درونی ادراک و تعهد ساختار، شغل انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است. توانمندسازی در حقیقت فرآیندی مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت تجزیه و تحلیل میشود. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان شناسی تغییرات ساختاری عناصر، فرهنگی تاریخی و ارزشها و نگرشهای موجود در بافت سازمانی اشاره دارد. توانمندسازی کارکنان عبارت است از مجموعه ی سیستمها روشها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته میشوند متون نوشتاری سه نوع مفهوم سازی از توانمندسازی نیروی انسانی را نشان میدهند که عبارت اند از:

- توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری به زیردستان است.
- توانمندسازی یک عامل انگیزشی است که از طریق احساس خودکارآمدی افراد افزایش مییابد.
- توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان شناختی است که به حالات احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط میشود و به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای ۵ بعد احساس شایستگی خودکارآمدی (احساس خودمختاری داشتن حق انتخاب) احساس مؤثر بودن اثرگذاری احساس معنی دار بودن ارزشمندی و احساس اعتماد امنیت میباشد پرورش این ۵ بعد نتایج و منافع بسیار زیادی دارد. تحقیقات نشان میدهد که اگر افراد احساس توانمندی کنند هم مزایای شخصی دارد و هم منافع سازمانی از طرف دیگر هنگامی که افراد جنبههای مخالف توانمندی را مانند ناتوانی درماندگی و از خودبیگانگی تجربه کنند پیامدهای منفی به دنبال خواهد داشت.

### ضرورت و اهمیت توانمندسازی نیروی انسانی

کانگرو و کانانگو (۱۹۸۸) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی برمی شمارند:

- مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثر بخشی سازمانی و مدیریتی است.
- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمانها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.
- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقای گروه دارد.

### مزایای توانمندسازی نیروی انسانی

- باون و لاولر (۱۹۹۲) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمانهای خدماتی را به شرح زیر توصیف می‌کنند.
- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخهای سریع و به موقع می‌دهند.
- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخهای سریع و به موقع می‌دهند. کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.
- کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند.
- کارکنان توانمند میتوانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند.

## ۲- سرمایه‌ی انسانی

تعدادی از شرکتهای بزرگ ایرانی به سبب ارتباط با شرکتهای خارجی عملیات منابع انسانی را تا حدی الگوبرداری کرده اند اما در این زمینه موفقیتی حاصل نگردیده است. داروسازی دکنتر عبیدی در پی تمرکز بر مسائل حوزه‌ی منابع انسانی و تفکیک از حوزه‌ی اداری از سال ۱۳۹۰ برنامه ریزی ۵ ساله‌ای در این خصوص آغاز نمود و فعالیتهای آموزش و توسعه جذب و استخدام برنامه ریزی نیروی انسانی ارتباطات مدیریت عملکرد و جبران خدمات معنای واقعی خود را یافت و پس از آن تمامی دوره‌های آموزش و توسعه بر اساس نیاز سنجی و با سنجش اثر بخشی آن برگزار میشود فرهنگ توسعه و در حقیقت توانمندسازی کارکنان با هدف ارتقای کارکنان از لحاظ جایگاه شغلی در سازمان تسری یافته است. در حوزه‌ی منابع انسانی وجود نگاه سرمایه‌گذاری به جای «هزینه» شایان توجه است.

### 1-2- جذب و استخدام

سیستم جذب کنونی شرکت به صورت مصاحبه‌ی پانلی است بدین صورت که در زمان جذب افراد، حداقل سه نفر مصاحبه‌کننده شامل مدیر منابع انسانی یا سرپرست بخش جذب سرپرست مستقیم و مدیر واحد در گروه مصاحبه قرار می‌گیرند و در ضمن مصاحبه‌های روانشناسی نیز صورت می‌گیرد جذب بهترین‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری و ارائه‌ی بهترین است. مزایا و تأمین رفاه کارکنان است لازم به توضیح است که علاوه بر موارد فوق برند و محبوبیت شرکت نیز مهم توجه نخبگان این صنعت به پیشرفت داروسازی دکنتر عبیدی در سالهای اخیر و آینده روشن مورد انتظار نیز در ارائه‌ی درخواست برای شغل تأثیرگذار بوده است.

### دریچه‌ی دانش

مصاحبه‌ی پانلی

مصاحبه‌ی پانلی به مصاحبه‌ی هیئتی یا مصاحبه‌ی تیمی اشاره دارد که دو یا چند مصاحبه‌کننده یک مصاحبه‌شونده را مصاحبه و ارزیابی میکنند و امتیازات نهایی آن تجمیع و میانگین آن محاسبه می‌شود. متخصصان منابع انسانی به ویژه

کسانی که تجربه ی قبلی آن را داشته اند به طور معمول برداشت مطلوبی از مصاحبه ی پانلی دارند و انتظار می رود که اعتماد و اعتبار آن در حال افزایش باشد.

با این حال دیکسون ونگ کالوین دینن و تاملینسون تحقیقات گذشته را به صورت انحصاری به سوی مصاحبه ی پانلی هدایت کردند و متوجه شدند که یافته های قبلی متناقض و پی نتیجه هستند دلایل این سردرگمی فقدان انسجام در شرایط ارزیابی صحت مصاحبه ی پانلی بوده است. یافته های به روز نشان میدهد که لزوماً مصاحبه ی پانلی مزایای روانی مورد انتظار را ایجاد میکند اما به دلایلی که به انصاف درک شده توسط مصاحبه شونده مرتبط است دارای اهمیت می باشد.

## ۲-۲- رضایت شغلی

سطح رضایت شغلی به صورت سالانه و بر مبنای پرسشنامه ی معتبر JDI اندازه گیری میشود. در خلال دو سال گذشته تعهد و التزام نیز به سنجش مذکور اضافه شده است در این مدل رضایت شغلی در نتیجه ی ۵ عامل رضایت از شغل رضایت از مافوق، رضایت از همکاران، رضایت از پاداش و ارتقا و رضایت از حقوق می باشد. عوامل فوق در و قالب پرسشنامه ی بومی سازی شده سنجیده میشوند در حال حاضر میزان رضایت ۶۳ میباشد که بر اساس هر کدام از شاخص ها قابل بحث است. رضایت شغلی یک سطح اولیه است و شخص از انجام دادن خوب کار خویش در سازمان احساس رضایت دارد تعهد ماورای دوست داشتن و یک سطح فراتر از رضایت شغلی است التزام نیز سطحی فراتر و به معنای عاشق بودن است. التزام در تحقیقات گالوپ به معنی برخورداری سازمانهای موفق از کارکنان ملتزم حاصل ۱۲ عامل است که به دلیل فقدان ترجمه ی مناسب به فارسی مفهوم التزام برای آن در نظر گرفته شده است. تعهد و التزام هر یک سطوحی دارند. در خلال این سالها، غالب فعالیتهای در زمینه ی رضایت شغلی بوده است. در زمینه ی رضایت شغلی، عدم رضایت در بخش ارتقا و پاداش نتیجه گیری شد و راهکارهای بازنگری آیین نامهی سیستم پاداش دهی، برگزاری جلسه های مختلف با واحدهای دارای سطح رضایت پایین و تدوین اقدامات اجرایی با همکاری مدیر واحد به منظور رفع مشکل اتخاذ گردید. در تحقیقات دیگری میزان رضایت کارکنان از واحدهای خدمت رسان سنجیده میشود. برای نمونه، شرکت در سنجش رضایت از خدمات ورزشی که هزینه هنگفتی برای سالنهای فوتبال ایروبیک شنا و... صرف شده بود، میزان رضایت ۴۶٪ را کسب کرده است اما به رغم صرف این بودجه کمتر از یک سوم کارکنان شرکت تحت پوشش قرار گرفته بودند. بنا بر این بر اساس تحقیقات صورت گرفته و بر اساس شاخص نرخ نفوذ ورزش، پوشش ۸۰٪ درصدی کارکنان در برنامه های ورزشی هدف گذاری شد تحقیقات فوق به افزایش امکانات ورزشی در رشته های کشتی والیبال بدنسازی ایروبیک فوتبال و افزایش ۷ درصدی سطح رضایت از تسهیلات ورزشی انجامید.

## دریچه ی دانش

### رضایت شغلی

صاحب نظران معتقدند که رضایت شغلی نوعی نگرش است و در تعریف آن میگویند رضایت شغلی عبارت از نگرش فرد نسبت به شغل و به زبان ساده چگونگی احساس فرد نسبت به شغلش و جنبه های گوناگون آن است تحقیقات نشان میدهند که علت نگرش مثبت و منفی افراد نسبت به شغل و کارشان به شرح زیر است:

- عواملی که به سیاستها و رویه های سازمان مربوط است.
- عواملی که به شرایط کار و یا نحوه ی قرار گرفتن افراد در محل انجام دادن کار مربوط است.
- عواملی که با شخصیت فردی کارکنان در ارتباط است.

به طور کلی رضایت شغلی یک متغیر نگرشی است. در گذشته تحقیقات رضایت شغلی بیشتر بر اساس سلسله مراتب نیازهای مازلو انجام می گرفت و تمرکز بر ارضای نیازهای جسمانی و روانی افراد از قبیل پرداخت حقوق و دستمزد قدر و منزلت و احترام به افراد بود اما امروزه محققان به جای نیازهای اساسی و بنیادی بیشتر به فرآیندهای شناختی توجه دارند.

بسیاری از محققان معتقدند که مبحث رضایت شغلی باید بر اساس نگرش سیستمی در ارتباط با سایر متغیرها در نظر گرفته شود. رویکرد چندوجهی در رضایت شغلی که رویکردی شناختی است در صدد این است که بیان نماید چه اجزایی از شغل ایجاد رضایت یا عدم رضایت مینمایند. این موضوع برای بسیاری از سازمانها که خواستار شناسایی زمینه های نارضایتی هستند تا پس از شناسایی آن آنها را ارتقا دهند بهبود بخشند درخور توجه می باشد.

## JDI

JDI شامل ۵ مؤلفه است که جنبه های مختلف رضایت شغلی را ارزیابی میکنند هر بعد از جنبه های مختلف JDI شامل ۹ یا ۱۸ صفت یا عبارات وصفی کوتاه است که جنبه های مختلف تجربه ی کاری پاسخگویان نظیر کار پرداخت فرصت برای رشد سرپرستی و همکاران را توصیف می کند.

## ۲-۳- آموزش و توسعه ی کارکنان

بخش آموزش و توسعه شامل سه بخش آموزش مربی گری و مشاوره است برنامه ریزی آموزشی در سطوح مختلف کارگران و کارکنان بر اساس نیازسنجی انجام می شود. در بخش مربیگری فرآیند آموزش به مانند یک مربی در کنار می پذیرد بدین منظور در مرحله ی نخست یک سمینار جهت ارائه کلیات کار برگزار میگردد سپس کارگروه هایی کارمند صورت می گیرد برنامه های مربیگری در سطح مدیران میانی به صورت آموزش انفرادی و چهره به چهره صورت جهت انجام دادن فعالیت به صورت عملیاتی و اجرایی تشکیل میشود و در مرحله سوم مربی برای کارشناسان تحت تربیت خود اهداف را تنظیم می نماید این اقدامات در زمره توانمندسازی کارکنان قرار میگیرد.

برای مدیران میانی و بالاتر از روش منتورینگ استفاده شده است. منتورینگ دو مفهوم را در بر می گیرد. در مفهوم نخست منتورینگ در ارتباط با افراد تازه وارد سازمان خوشامدگویی هدایت و آموزش ایشان است. لازم به توضیح است که برخی از سازمانها شخصی با تجربه را در کنار فرد تازه وارد به منظور دور نمودن وی از اضطراب و آشنایی گام به گام فرد با سازمان قرار میدهند. داروسازی دکتر عبیدی این وظیفه را بر عهده ی واحد ارتباطات و روابط عمومی قرار داده است مفهوم دیگر و مورد تأکید منتورینگ در داروسازی دکتر عبیدی برنامه ای است که مربی در کنار هر یک از مدیران، تکنیکهای ارتقای شخصی را به ایشان تمرین میدهد. در مفهوم دوم دلیل انتخاب منتور تقویت مهارتهای رهبری است و به هیچ عنوان تمرکز آن بر مسائل فنی نیست. مشاور و منتور در حقیقت مرشد و همدم مدیران است که در همه موارد حتی در زندگی کاری مدیر ورود میکند و با وی هم صحبت میشود. بخشی از گزارش های محرمانه نیز به بخش منابع انسانی ارائه نمیشود و منتور شخصا بر روی مدیر کار می کند. در نهایت خروجی منتور برنامه توسعه فردی است؛ بدین معنی که هر فرد یک برنامه ی توسعه ی فردی متشکل از دو بخش سازمانی و زندگی شخصی دارد.

در خصوص اهمیت آموزش و توسعه، همین بس که هیئت مدیره بودجه ی قابل توجهی را هر ساله به آن اختصاص می دهد.

## ۲-۴- ارتقا

سطوح کارکنان در داروسازی دکتر عبیدی بسیار متفاوت است در خصوص ارتقای نیروی انسانی دو روش توسعه و ترفیع به کار گرفته میشود. عموماً کارکنان سازمان پیشرفت را در گرو دریافت پست سازمانی میدانند، در حالی که پیشرفت در سازمان لزوماً صعود از نردبان سلسله مراتب و چارت سازمانی نیست. در واقع تنها یک نفر در رأس هرم چارت سازمانی

جای دارد. بنابراین در صورت تمرکز فرهنگ پیشرفت صرفاً بر روی پست، سازمانی، شرکت با درهای بسته روبه رو خواهد شد فرهنگ توسعه و توانمندسازی کارکنان باید در سازمان نهادینه شود. یکی از راهکارهای کاربردی در این زمینه، مدیریت کار راه ی شغلی است. معمولاً سازمانها به موازات نردبان عمودی یک نردبان افقی نیز ایجاد شغلی دو نردبانی نامیده میشود در نردبان عمودی، کارگر، مسئول سرپرست، معاون، مدیر میکنند که اصطلاحاً و... و در نردبان افقی، کارشناس کارشناس ارشد کارشناس خبره کارشناس، عالی کارشناس مشاور و... قرار می گیرند. راهکار مقابله با مشکل تخصیص امکانات به تناسب پستهای سازمانی، تفکیک پیشرفت به دو نوع و درجه بندی آنها و تعریف حقوق و مزایا بر اساس آن است. بنابراین میتوان هویت پیشرفت را نه کسب جایگاه مدیریت، بلکه بهره مندی کارشناس عالی یا مشاور از امکانات این پست القا نمود. مطابق این روش برای مثال در رابطه با مزایا و تسهیلات اختصاص داده شده به یک مدیر ماشین و به یک کارشناس خبره وام خودرو اختصاص داده میشود لازم به توضیح است که به رغم آغاز فعالیت مزبور در شرکت اقدام فوق بسیار پیچیده و دارای راهی بسیار دشوار است که باید در بلند مدت به آن نائل شد.

## دریچه ی دانش

### مربی گری

گرچه تعاریف متعددی از این مفهوم وجود دارد اما شاید بتوان وجوه مشترکی را در تعاریف برای آن یافت در مجموع مربی گری فرآیندی است که طی آن فرد اول در نقش مربی زمینه ی یادگیری فرد دوم را برای بهبود عملکرد و موفقیت شغلی اش از طریق رشد قابلیت های کلیدی مانند مهارت حل مسئله فراهم می آورد به گونه ای که فرد دوم بعد از آن بتواند به صورت مستقل با بهره گیری از آن قابلیتها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیتش دست یابد البته مربیگری میتواند به صورت گروهی نیز انجام شود. با توجه به این نوع تعریف شاید لازم باشد تفاوت مربیگری با سایر مفاهیم مشابه مشخص شود مربی گری و منتورینگ در بسیاری از منابع علمی به جای یکدیگر استفاده شده اند اما به طور خاص برخی محققان هدف از منتورینگ را علاوه بر دستیابی به موفقیتهای شغلی کوتاه مدت و میان مدت (هدف) اصلی مربی گری ارتقای وضعیت روانی- اجتماعی فرد میدانند که موضوعی شخصیت و بلندمدت تر است و بر زندگی فرد اثرات عمیق تری دارد مربی گری و رهبری سازمانی نیز ممکن است جنبه های مشترکی داشته باشند اما بر اساس برخی الگوهای، نظری، مربی گری فقط یکی از رفتارهای کلیدی در برخی سبکهای رهبری سازمانی است مانند رهبری رابطه مدار و رهبری تحولی شاید برخی تفاوت اصلی این دو را در کارکردهای بلندمدت تر و استراتژیک تر رهبری سازمانی و تأکید آن بر جهت دهی کلان سازمانی، خلق چشم انداز و هدایت تغییرات سازمانی بدانند با این تأکید مربیگری فرآیندی کوتاه مدت تر و عملیاتی تر از رهبری سازمانی میتواند باشد. تفاوت مربیگری و مدیریت نیز قابل بررسی است. مربی گری بر جنبه ی پرورشی و یادگیری تأکید دارد در حالی که در مدیریت بر کارکردهای دیگری مانند نظارت و کنترل بودجه بندی گزارش گیری و هماهنگی نیز تأکید میشود شاید مربیگری را بتوان یکی از کارکردهای مدیریت در هدایت و رشد منابع انسانی دانست از این رو یکی از نقشهای مدیران میتواند مربیگری باشد.

### منتورینگ

روشی است برای آموزش و پرورش افراد که در آن فردی به عنوان منتور، مسئولیت پرورش همه جانبه دیگری را بر عهده میگیرد. امروزه منتورینگ به عنوان مهمترین جنبه تجربه ی آموزشی محسوب میشود و یک فرآیند مهم مادام العمر برای ارتقای حرفه ای و حمایت روانی است که میتواند جهت جلوگیری از اضطراب ارتقای فعالیت یادگیری فعال ایجاد مسئولیت پذیری و بهبود اعتماد به نفس از آن بهره گرفت.

منتورینگ یک ارتباط حرفه‌ای اغلب طولانی مدت داوطلبانه و سودمند دوجانبه است که در آن یک فرد با تجربه و آگاه منتور) فرد دارای تجربه ی کمتر (منتی) را حمایت میکند منتور موجب پروراندن ایده های منتی میشود در بالفعل کردن آنها فرد را راهنمایی میکند و زمینه ی پیشرفتهای حرفه ای و شخصی وی را فراهم میآورد میتوان گفت منتورینگ شکل دهی کلی حرفه ی پزشکی به دانشجویان را بر عهده دارد. یک منتور خوب باید رابطه صمیمانه ای با منتی ها برقرار کند. فعالانه به آنها گوش دهد و نیازهایشان را بشناسد. در واقع منتورها حمایت عاطفی منتیها را بر عهده دارند و موجب تشویق و ایجاد انگیزه در آنها میشوند در یک ارتباط خوب منتورشیپی منتور باید سبک یادگیری و محدودیتهای فرد را بشناسد تا بتواند بنا به نیاز شخص به وی کمک کند از طرفی باید نقاط قوت و ضعف و توانمندیهای خود را نیز بداند و مواردی را که خارج از عهده خود میبیند به فرد یا منبع دیگر ارجاع دهد.

برخی برای منتور واژه های مرشد، راهنما پیر و غیره را ذکر کرده اند که همه ی اینها به نحوی صحیح هستند ولی به تنهایی تمام صفات یک منتور را نمایان نمیسازند زیرا یک منتور راهنمایی قابل اعتماد معلم، مشاور حامی مربی و دوستی است که با اتکا به عقل و تجربیات خود حمایت و هدایت دیگری را بر عهده میگیرد و در فرد بصیرت و خلاقیت ایجاد میکند و او را برای مسئولیتهای زندگی و فعالیتهای کاری آماده می سازد.

درباره ی کیفیت روابط میان راهبر پرورشی و شخص پرورش یابنده برخی معتقدند که حتماً فرد منتور باید مسن تر باشد، اما برخی دیگر اعتقاد دارند که افراد همسن به ویژه افرادی که به صورت گروهی آموزش میبینند یا کارکنان هم سطح در یک مؤسسه میتوانند منتور متقابل یکدیگر باشند.

هارت منتورینگ را بدین صورت تعریف کرده است منتورینگ رابطه ای توسعه ای و هدفمند است که در آن یک فرد با تجربه و مطلع کلاتر باک نیز منتورینگ را فرآیندی میدانند که در آن یک فرد منتور) شخصی دیگر (کارآموز) را ترغیب میکند که یادگیری خودش را مدیریت نماید به طریقی که کارآموز در فراگیری دانش جدید مهارت و توانایی و ایجاد انگیزه ی مستمر برای انجام دادن این ماتیسی نیز منتورینگ را رابطه ای میدانند که در آن مدیری که در نقطه ی مرکزی کارراهه ی شغلی قرار دارد، به افرادی که در ابتدای مراحل کارراههای شغلی شان هستند یاری میدهد مهارتهای فنی بین فردی و سیاسی از جمله مهارتهایی است که از طریق چنین رابطه ای منتقل می شود.

### **طرح توسعه ی فردی**

طرح توسعه ی فردی نتیجه ی مقایسه ی نقاط قوت و ضعف افراد در شغل جاری و استعداد بالقوه ی افراد برای پیشرفت احتمالی در جایگاههای کلیدی آینده است آماده سازی طرح توسعه فردی فرآیند برنامه ریزی فعالیتهایی است برای کاهش شکاف موجود بین آنچه افراد واقعاً میتوانند انجام دهند و آنچه باید برای تأمین الزامات کاری یا شایستگی های مورد نیاز در یک یا چند جایگاه کلیدی انجام دهند. طرح توسعه ی فردی برنامه های اجرایی مناسبی هستند که به صورت شخصی اند و اهداف کوتاه مدت بلندمدت و نیز فعالیتهایی را برای توسعه کارراهه ی شغلی کارکنان شرح میدهند همچنین طرح توسعه فردی نیازهای آموزشی و تجارب توسعه ای را برای حصول این اهداف در یک دوره ی زمانی مشخص و به منظور بهره مندی افراد و سازمان شناسایی مینماید طرح توسعه ی فردی یک راهبرد برد برد است زیرا هم کارمندان و هم سازمان از آن بهره مند می شوند نفع کارکنان به این دلیل است که پیاده سازی طرح توسعه ی فردی به آنها در تقویت دانش مهارت ها و تجاربشان کمک می کند سازمان نیز از طریق توسعه بهبود قابلیتهای کارکنان از برنامه ریزی راهبردی بهره مند می شود همچنین طرح توسعه ی فردی مفهومی است که بر بحث و تصمیمات مشترک توسط کارکنان و ،سرپرست همراه با منتور(ها) در تجارب توسعه ای خاص تأکید دارد و برای تکمیل اهداف متقابل توسعه کارراهه ی شخصی و بهبود سازمانی ضروری است.



## دریچه ی دانش

### دو نردبانی

مدیریت توسعه ی شغلی دو نردبانی یک قرارداد سازمانی است که جهت حل مشکل ارتقای یک بعدی افراد متخصص در سازمان ایجاد شده است به طور کلی رویکرد دو نردبانی رسمی سازی ارتقای افراد در دو سلسله مراتب موازی است یک سلسله مراتب کارراهه ی شغلی در رده های مدیریتی را ایجاد می کند در حالی که دیگری پیشرفت را به عنوان یک حرفه ای متخصص ایجاد می نماید این رویکرد جایگاه و پاداش را در هر دو سلسله مراتب پیشرفت یکی میدانند این مدل سالها پیش جهت ترغیب و تشویق متخصصان سازمان بدون این که شغل خود را رها کنند و به مراتب مدیریتی بالاتری دست یابند تأسیس شده است.

### ۲-۵-مدیریت عملکرد

فرآیند مدیریت عملکرد مطابق با مدل PDCA دمینگ شامل (۱) برنامه ریزی، عملکرد (۲) مربیگری حین دوره (۳) ارزیابی و ارائه ی بازخورد و (۴) مرور عملکرد میباشد در مرحله ی اول اهداف سال بر اساس اهداف ۵ ساله ی شرکت توسط مدیر منابع انسانی و با مشارکت هر یک از مدیران به اهداف سالانه خرد می شود این اهداف با استفاده از روش مدیریت بر مبنای هدف استخراج و وظیفه ی هر واحد مشخص تنظیم و مکتوب میشود. پس از آن، مدیران هر واحد عامل و مدیر منابع انسانی جلسه هایی را به منظور تنظیم اهداف برگزار میکنند در نهایت و پس از تنظیم اهداف کلیدی واحدها تنظیم اهداف بخشهای زیر مجموعه به واحدها ابلاغ میشود و به منظور یکسان سازی و یکپارچگی در مدیریت عملکرد آموزشهایی در این خصوص ارائه می شود در مرحله ی دوم نیز به منظور ارزیابی سالانه اهداف مذکور در قالب توافقنامه های عملکردی و رفتاری توسط مدیران با کارشناسان تنظیم و کارشناسان در قالب مربیگری هدایت میشوند و در مرحله ی بعد بر اساس شاخص های از پیش تعیین شده ارزیابی های میان دوره و پایانی اجرا میشود که این ارزیابها به سیستم پاداش و تنبیه متصل هستند مدیریت عملکرد به ۶ مهارت برنامه ریزی عملکرد، مربیگری حین دوره، ارائه ی بازخورد ارزیابی عملکرد شهود مؤثر و ثبت وقایع حساس تقسیم شده است تمرین و ممارست در ۲ مهارت به صورت سالانه برنامه ریزی شده است. در حال حاضر شرکت در سال سوم این پروژه ی ۵ ساله قرار دارد. ارزیابی عملکرد نیروها به صورت نفر به نفر و هر شش ماه به صورت سلسله مراتبی با هدف شفاف سازی نقاط قوت و ضعف و مشکلات کارکنان و جلوگیری از تکرار آنها و تخصیص زمان مناسب به هر یک از افراد صورت می پذیرد. مسائل تا اندازه ای که بتوان راهکار دقیقی برای آن مشخص کرد خرد میشوند تمام سعی سازمان بر این است که تلاشهای کارکنان دیده شود و از سبکهای انگیزشی برای ایجاد انگیزه استفاده شود.

در این شرکت تمامی کارکنان از پایین ترین سطح سازمان تا مدیران ارشد توافقنامه سالانه ای شامل اهداف عملکردی و اهداف رفتاری دارند که در قالب سامانه های الکترونیکی و با حذف گردش کاغذی و ارتباط بهتر با سایر سیستمهای منابع انسانی توسعه جبران خدمات و... تنظیم می شود توجه صرف به نتایج عادلانه نیست و باید به تلاش فرد در فرآیند نیل به اهداف نیز توجه شود. عموماً حدود ۳۰٪ وزن به اهداف رفتاری و ۷۰٪ وزن به اهداف عملکردی تخصیص داده میشود توافقنامه های اهداف کارکنان حداکثر ۶ هدف عملکردی و ۳ هدف رفتاری دارد که بر اساس شایستگیهای شغل و سازمان مشخص می شوند یکی از بزرگترین چالشها انتقال مفاهیم و به حداقل رساندن مقاومتها در کارکنان بوده است. برای مثال در سالهای نخست طرح مدیریت عملکرد به صورت ارائه اعدادی از جانب مدیر هر بخش به هر یک از افراد زیر مجموعه و کاملاً یک طرفه انجام میگرفت اما امروزه مدیران با کارکنان تیم خود جلسه هایی برگزار میکنند و انتظارات را به صورت شفاف و توافق شده مکتوب و در فرم مخصوص وارد می نمایند.

## دریچه ی دانش

### چرخه ی دمینگ

چرخه ی دمینگ یا چرخه ی PDCA یک مدل برای بهبود مستمر کیفیت است. این مدل شامل یک توالی منطقی از ۴ مرحله ی تکراری، برنامه اجرا، مطالعه (چک) و اقدام به منظور بهبود مستمر و یادگیری میباشد چرخه ی دمینگ در واقع از متخصص برجسته ی آمار آقای شوارت که مدل برنامه اجرا و مشاهده را معرفی کرده بود اخذ شده است که بعدها آقای دمینگ آن را به مدل برنامه اجرا مطالعه (چک) و اقدام تغییر داد.

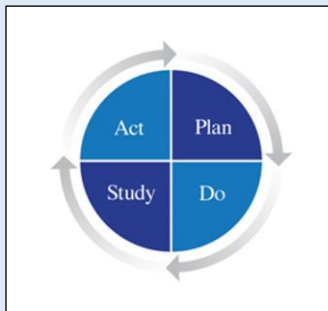
چرخه ی دمینگ به تفکر کایزن و تولید به هنگام مرتبط می باشد.

چرخه ی PDCA در سال ۱۹۵۰ با سخنرانی دکتر ادوارد دمینگ به وجود آمد و با مدل های QC و TQC ژاپن در ارتباط بود. دکتر دمینگ چرخه ی PDSA را که چرخه ی مختصرتر و کاملتری از PDCA بود در سال ۱۹۹۳ در آمریکا معرفی کرد. در بین سالهای ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۹ چرخه ی PDSA را با استراتژیها و روشهایی برای توسعه آزمایش و به کارگیری تغییرات که نتایج آن در بهبود مشهود بود گسترش داد این نسخه مدلی برای بهبود نامیده شد.

در مدل PDCA نتایج ارزیابی میشود اما در مدل PDSA دادهها تحلیل با پیش بینی ها مقایسه و از آن یادگیری حاصل می شود.

۴ بخش چرخه ی دمینگ به شرح زیر هستند.

- برنامه: برنامه ریزی برای تغییر تحلیل و پیش بینی نتایج
- اجرا: اجرای طرح و برداشتن گامهای کوچک در شرایط کنترل شده
- مطالعه: مطالعه نتایج تحلیل و مقایسه و یادگیری
- اقدام: اقدام در جهت استانداردسازی یا بهبود فرآیند.



اساسی ترین اقدام اثربخش در فرآیندهای کسب و کار در زمینه ی مدیریت و ارزیابی عملکرد، در نظر گرفتن مدیریت عملکرد به عنوان قلب سیستم و اتصال سایر فرآیندهای منابع انسانی توسعه و آموزش ارتقا و... به این سیستم است. مدیریت عملکرد سیستمی وابسته است و برای ادامه روند خود به تکمیل زیرساختهایی نظیر شرح شغل، مدل شایستگی و سیستم طبقه بندی مشاغل نیاز دارد که در حقیقت از ارکان منابع انسانی محسوب میشوند و فعالیتهای دیگر مانند توسعه آموزش جذب و استخدام و جبران خدمات بر اساس آن شکل می گیرد.

### ۲-۶- ارتباطات

واحد ارتباطات و روابط عمومی واحد نوپایی زیر نظر واحد منابع انسانی است که در سالهای اخیر راه اندازی شده است. مأموریت اصلی این واحد ارتباط با واحدها انتشار اخبار ارزشها و تمامی موضوعاتی است که باید نیروهای داخلی سازمان از آن آگاه باشند ارتباطات خارج از شرکت نیز از طریق این واحد صورت می گیرد. یکی از اقدامات مهم صورت گرفته انتشار فصلنامه ی خبری داروسازی دکتر عبیدی به منظور آگاهی کارکنان گروه و خانواده ی آنها از اطلاعات و وقایع هر فصل است. ارتباطات توسط ابزارهای مختلفی نظیر ایمیل تابلوهای، اعلانات پنل پیامک و همایشهای داخلی انجام می پذیرد. در راستای آشنایی و آگاهی نیروها با اطلاعات سازمان نیز از تمامی ابزارها برای اطمینان از ارسال و دریافت پیام توسط کارکنان استفاده میشود. سیستم نظام پیشنهادها و نظر سنجی کارکنان را قادر به اعلام نظرات خود به صورت مکتوب نموده است.

در پی تحولات ایجاد شده در سازمان پس از خرید سهام عمده داروسازی دکتر عبیدی توسط شرکت کوبل دارو، تغییر علائم دیداری شرکت با حفظ اصالت علائم پیشین در دستور کار قرار گرفت نشان جدید داروسازی دکتر عبیدی نیز بر همین

اساس طراحی شد و انتشار یافت هیئت مدیره ی شرکت به مقوله ی اطلاع رسانی اهمیت زیادی میدهند و پروژه های بزرگی در این خصوص اجرا میشود بنا به اعتقاد مدیران ارشد سازمان درک ارزشهای اساسی سازمان تنها از طریق نوشتن آنها در قالب تابلوهای نوشتاری کافی نیست و باید این ارزشها به شیوه ای بصری به کارکنان منتقل و توسط آنها درک شود بر این اساس پروژه ای جهت انتشار یکپارچه و منسجم ارزشها، چشم انداز و مأموریتهای سازمانی در سطح گروه کوبل دارو تعریف شد و توسط شرکت مشاوره به اجرا درآمد.

### ۳- کنترل بودجه

پس از ورود شرکت کوبل دارو و به دلیل نیاز شرکت به سازماندهی مجدد واحد مالی نیز با تحولی عظیم مواجه شد. این واحد با ارتقای دید مالی رهبران سازمان اهداف بودجه بندی و کنترل را تعقیب کرد. داروسازی دکتر عبیدی از محدود شرکتهایی است که در آن کنترل و بودجه بندی به صورت جدی اجرا میشود و تمامی تصمیمات هیئت مدیره به جای حدس و گمان بر مبنای تحلیل بازار صورت میگیرد تمامی برنامه های شرکت حتی تصمیم گیری در خصوص سبد محصولات از لحاظ موضوعات حوزه مدیریت مالی نیز بررسی می شود.

مدیریت مالی بنا به تعریف، مدیریت منابع و مصارفی است که بتواند سود سهامداران را به حداکثر ممکن برساند. یکی از فعالیتهای واحد مالی علاوه بر تنظیم ساختار مالی شرکت جهت سهولت دسترسی به منابع مالی با کمترین هزینه ی سرمایه کمک به تصمیم گیریهای شرکت و سرمایه گذاری در مواردی با بیشترین بازده است در راستای وظیفه ی فوق، سبد محصولات به طور منظم و دوره ای بررسی میشوند و هر یک از محصولات با در نظر گرفتن چرخه ی حیات از نظر حذف و یا افزودن بازبینی میگردند و محصولات پرهزینه با فروش اندک از دور تولید خارج میشوند. لازم به توضیح است که عدم حذف برخی محصولات و در قبال آن ارائه محصولات قدیمی با فرمولاسیون بهتر در دستور کار قرار دارد که به ایجاد مزایای بهتر و حاشیه سود بیشتر برای شرکت منجر خواهد شد.

### ۳-۱- بودجه بندی

بودجه بندی نقشه راهی است که بر اساس آن گام برداشته می شود فرهنگ بودجه به همت هیئت مدیره طی سالیان متمادی در سازمان نهادینه شده است پیش از این واحد مالی به تنهایی از جنبه وظیفه ای نه تحلیلی اعداد و ارقام بودجه را اعلام می نمود در واقع بودجه به دلیل نیاز به پیشبینی وقایع سال آینده در درجه اول به بخش حسابداری مدیریت و در مرحله ی دوم به واحد مالی مرتبط است. در حقیقت بودجه بندی ترکیبی از گذشته و آینده است. فرآیند بودجه بندی در داروسازی دکتر عبیدی ۳۰ تا ۴۰ روز به طول می انجامد. دقت در بودجه بندی بر اساس برنامه ریزی، از دلایل ایجاد روند رو به رشد داروسازی دکتر عبیدی محسوب می شود.

دریچه ی دانش
چرخه ی عمر محصول ۲
چرخه عمر محصول دیدگاهی به وجود میآورد که از طریق آن محصولات موجود در مراحل پویا مشاهده میشوند. بر هر یک از این مراحل نیروهای بیرونی، اقتصادی اجتماعی محیطی و عوامل درونی مانند منابع سیاستها و اولویت ها تأثیر گذارند ساکایی تاناکا و شیمومورا (۲۰۰۳) و چن لیائو و ونگ (۲۰۰۶) معتقدند PLC میتواند دو نقش ایفا کند به عنوان ابزار برنامه ریزی برای توصیف خط مشیهای محصول محصولاتی را که در آینده به بازار معرفی خواهند کرد پیش بینی نمایند. در مراحل مختلف عمر محصول و به عنوان ابزار کنترل به سازمان کمک می کند تا محصول فعلی را با محصولات قبلی مقایسه کنند و عملکرد محصولاتی را که در آینده به بازار معرفی خواهند کرد، پیش بینی نمایند.

شکل چرخه ی عمر محصول بین صنایع و درون صنایع بسیار متفاوت است یک تحقیق ۱۲ نوع چرخه ی عمر محصول را شناسایی کرده است اما معمولاً آن را شکل منحنی (کلاسیک میدانند که از دوره‌های معرفی، رشد بلوغ و افول محصول تشکیل شده است.

اصل بودجه بندی در شرکت داروسازی دکتر عبیدی از فروش نشئت میگیرد زیرا سرمنشا بودجه محدودیت است و فروش در خصوص پیش بینی شرایط پیشرو بر اساس روند گذشته برگزار میگردد و اعداد حاصل تجزیه و تحلیل میشوند غالب محدودیت بودجه بندی شرکتها در بخش فروش می باشد جلسه های ابتدایی بودجه بندی با واحدهای بازاریابی و از تعیین بودجه سایر واحدها پیشنهادهای بودجه ای خود را بر مبنای معیاری معقول اعلام می نمایند واحد مالی مانند یک واحد مونتاژ کار قطعات پیشنهادها (بودجه واحدهای مختلف را به شکل معناداری در کنار هم قرار میدهد بخش هایی که نیازمند برخی اصلاحات و تغییرات هستند به واحدها بازگردانده میشوند و در نهایت پس از تصویب بودجه در واقع زبان ریالی اهداف کوتاه مدت و بلندمدت شرکت است اهداف بلندمدت شرکت توسط تیم مدیریتی و با تأیید هیئت مدیره تدوین می گردند. سپس این اهداف به اهداف کوتاه مدت تقسیم میشوند و هزینه های ریالی آنها در بودجه ی مالی آن از طریق وام یا مشارکت تامین میشود و از فرصت موجود نهایت استفاده صورت می قالب بودجه ی شرکت تعیین میگردند گاهی اوقات نیز فرصت موجود در محیط برخلاف بودجه ی معین حادث میگردد بودجه بندی مشارکتی مزیتهایی از جمله افزایش هماهنگی و برقراری ارتباطات بهتر بین واحدها را به همراه دارد. در واقع با تنظیم جلسه های متعدد و حضور واحدهای مختلف در آن خودبه خود ارتباط بیشتری برقرار میشود و آگاهی از فعالیتهای یکدیگر افزایش مییابد واحد حسابداری مدیریت تمامی هزینه های واحدها و در نهایت سود شرکت را مد نظر قرار میدهد و با قراردادن واحدها در برنامه ی بودجه درک واحدها از اهداف شرکت و همراستایی با آن افزایش می یابد. مسئولیت پذیری و ایجاد انگیزه از مزایای دیگر بودجه بندی مشارکتی است.

### ۳-۲- حسابداری مدیریت

با ورود شرکت کوبل دارو و رویکرد جدید به مدیریت مالی واحد حسابداری مدیریت به مجموعه ی مدیریت مالی شرکت اضافه گردید که مسئول اصلی بودجه بندی در سازمان است بر اساس اطلاعات دریافتی از واحدهای مختلف گزارش های سالیانه و متناوب تهیه و بر مبنای آنها بودجه سال آینده شرکت به عنوان مبنای فعالیت تعیین میگردد. روند فوق به صورت ماهانه بررسی میشود برای مثال میزان فروش در ماه چهارم بر اساس پیش بینی واحد فروش، با اعداد واقعی در مقابل بودجه مقایسه و انحراف آن تعیین میشود سپس در جلسه های بازنگری دلایل وقوع اختلاف مشخص می گردد. نظارت بر فرآیند فوق از جهت پیش بینی بودجه و یا اصلاح فرآیند بسیار اهمیت دارد بخشی از استراتژیها نظیر تصمیم گیری در خصوص حذف و یا اضافه نمودن محصول پس از تأیید در واحد تحقیق و توسعه جهت تعیین سود و زیان مقرون به صرفه بودن و بودجه بندی به واحد مالی و واحد حسابداری مدیریت ارجاع داده میشود. در حقیقت تحلیل ریالی در واحد حسابداری مدیریت انجام می پذیرد.

### ۳-۳- قیمت گذاری

شرکتهای ایرانی به منظور طی طریق همگام با شرکتهای چند ملیتی علاوه بر برخورداری از توانایی علمی باید امکانات لازم جهت ارائه قیمتتهای داروهای جدید تولیدی را نیز در اختیار داشته باشند اما در ایران به دلیل کنترل سازمان غذا و دارو بر روی قیمتتها در چارت مشخص امکان این اقدام وجود ندارد و با توجه به زمان و هزینه های مشخص این کار مقرون به صرفه نیست البته شایان ذکر است که برخی فعالیتها در این زمینه در مقیاس کوچک آغاز شده است. قاعدهی خاص قیمت گذاری شرکتها را ملزم به ارائه قیمت تمام شده در قالب مقررات به سازمان غذا و دارو نموده است البته در برخی مواقع قیمت اعلامی سازمان غذا و دارو کمتر از قیمت شرکتهای تولید کننده میباشد که در چنین مواردی با ارائه مدارک کافی سعی

بر متقاعد نمودن سازمان و کاهش میزان تفاوتها می شود. به هر حال نحوه ی قیمت گذاری در ایران با استانداردهای جهانی کاملاً متفاوت است زیرا راهبرد اساسی کشور در خصوص قیمت دارو به گونه ای است که بیماران قادر به تأمین دارو باشند از طرف دیگر نمیتوان کیفیت تولید داروهای مشابه را در تمام شرکتهای یکسان دانست زیرا مواد اولیه ی مصرفی مواد اضافه شده به داروی، مؤثر شیوه ی، تولید فرآیندهای تولید تجهیزات و ماشین آلات نیروی انسانی و استانداردهای کیفیت متفاوتی را ارائه میدهند بنا بر این تفاوت در کیفیت تولید محصول در شرکتهای فعال دارویی به تفاوت قیمت منجر می گردد. قیمت گذاری در داروسازی دکتر عبیدی بر اساس روش کاست پلاس ۱ محاسبه میشود کاست پلاس انالیز تعیین قیمت پایه است که میزان هزینه و حاشیه سود را تعیین میکند و توسط سازمان غذا و دارو نیز پذیرفته شده است لازم به توضیح است که در خصوص تأمین محصولات ضروری جامعه که جزئی از مسئولیتهای اجتماعی شرکت است، حاشیه ی سود اهمیت چندانی نداشته و در نقطه ی سربه سر و یا حتی گاهی اوقات در نقطه ی ضرر شرکت قرار دارد. سیستم قیمت گذاری دارو در کشور شامل سه قیمت تولید کننده توزیع کننده یا شرکت پخش و داروخانه است، زیرا تولید کننده اجازه ی فروش مستقیم دارو در بازار به مصرف کننده ی نهایی را ندارد.

### دریچه ی دانش

#### قیمت گذاری کاست پلاس

قیمت گذاری کاست پلاس یک استراتژی قیمت گذاری است که بر اساس آن قیمت فروش به وسیلهی اضافه کردن درصد مشخصی به هزینه های تولید هر محصول مشخص میشود روش جایگزین این روش قیمت گذاری مبتنی بر ارزش است. قیمت گذاری کاست پلاس غالباً توسط قراردادهای دولتی استفاده میشود و برای کاهش فشار بر تأمین کنندگان جهت کنترل هزینه های مستقیم هزینه های غیر مستقیم و هزینه های ثابت چه در ارتباط با تولید محصول باشد و چه فروش آن مورد انتقاد قرار میگیرد.

قیمت گذاری کاست پلاس بدین معناست که قیمتها را بر پایه هزینه ها قرار دهیم و عناصر دیگری مانند هزینه های اداری و سود را به آن اضافه کنیم این استراتژی هنگامی مناسب است که:

- رویه های قیمت گذاری تابع مقررات دولتی نظامی یا ساخت و ساز باشد.
  - به دلیل مراحل ایجاد و آزمایش محصولات، جدید هزینههای کل غیر قابل پیش بینی وجود داشته باشد
  - یک پروژه محصول از مراحل آغاز و پایان زیادی عبور کند.
  - وقتی محصولات متنوع باشند و مقررات و در نظر گرفتن وضعیت بازار برای هر کدام به تنهایی بسیار دشوار باشد.
- قیمت گذاری هزینه ی تمام شده قیمت گذاری اضافه «بها و قیمت گذاری به علاوه ی هزینه از دیگر نام های این استراتژی هستند که در فارسی ترجمه شده است.

### ۳-۴- روشهای نظارتی

داروسازی دکتر عبیدی از سیستم داشبورد مدیریتی بهره میبرد واحدها اطلاعات خود را ماهانه وارد سیستم الکترونیکی طراحی شده میکنند و تمامی اطلاعات نسبت به هم سنجیده و فرآیندها پیگیری میشود. در نهایت، میزان انحراف از اهداف و برنامه ی شرکت به دست می آید. از آن جا که داروسازی دکتر عبیدی یک شرکت سهامی عام است، بودجه ی شش ماهه توسط حسابرس رسمی بررسی میشود. به طور کلی شرکتهای سهامی عام نسبت به دیگران سیستم مالی شفاف تری دارند زیرا سازمان بورس شرکتهای را مجبور به بودجه بندی شفاف نموده است و حسابرسان منتخب بورس، اسناد را به دقت بررسی می کنند.

## ۴- تولید سه گانه

واحد تولید به عنوان قلب تپنده ی شرکت داروسازی دکتر عبیدی پیشرفتهای چشمگیری را در سالهای اخیر چه به لحاظ سخت افزاری و چه نرم افزاری حاصل نموده است. سه بخش، زیر ارکان اصلی واحد تولید را تشکیل میدهند:

- 1- بخش مایعات ساخت تخصصی شربت
- ۲- ساخت و پرس تولید قرص و کپسول
- ۳- بخش بسته بندی به دلیل تنوع زیاد محصولات حدود ۲۰۰ (محصول بخش جداگانه ای به منظور بسته بندی در نظر گرفته شده است).

از افتخارات تولید این شرکت پیشرو بودن از لحاظ عملکرد و بهره وری است. ماشین آلات مورد استفاده کاملاً به روز هستند برخی از دستگاهها نیز بهینه شده اند. علاوه بر به روز شدن ماشین آلات کارکنان نیز همواره از لحاظ اطلاعات و آموزشهای لازم به روز می شوند. کارکنان شاغل در بخش تولید اکثراً مدرک دانشگاهی دارند و آموزشهای مداوم در موضوعات مختلف برای ایشان در نظر گرفته میشود اگرچه در واحد تولید فرهنگ آمادگی افراد برای کار در تمامی بخشها نهادینه شده است اما با ورود دستگاههای جدید به سازمان اپراتورها باید متناسب با دستگاهها انتخاب شوند. بنا بر این تیمی از سرپرستان تشکیل و بر مبنای پرونده ی مکتوب کارکنان در خصوص شخص مناسب برای کار با دستگاه تصمیم گیری میشود در پرونده هر یک از نیروها سابقه ی کاری میزان خلاقیت نوع دستگاههایی که با آنها کار کرده پیشنهادی وی برای بهبود کار با دستگاه و حتی رفتار و اخلاقیات کارکنان ثبت شده است.

### ۴-۱- معیارهای پیش بینی تولید

اوایل هر سال میلادی کمیته ای متشکل از عملیات بازاریابی و مدیران ارشد بر اساس سیاستهای سازمان و بازخوردهای محیط و بازار نسبت به محصول تولیدی در هر بخش جهت رفع نیاز بازار تصمیم گیری میکنند. بودجه بندی در نظر گرفته شده برای واحد تولید با مدیر ارشد سازمان هماهنگ میشود و با نظر ایشان تأیید می گردد. بودجه بندی کتاب راهنمای شرکت است و واحد تولید باید بر اساس بودجه ی مد نظر فعالیت کند بودجه بندی به صورت شاخصهای کلیدی به واحد تولید ابلاغ و اولویت هر یک از آنها نیز مشخص میشود طبق شاخصهای کلیدی واحد تولید، اهداف به همراه وزن هر یک مشخص میشود اهداف اولویت بندی میشوند و در فرآیند تولید قرار می گیرند. بر اساس ظرفیت ماشین آلات و نیروی انسانی برنامه ی تولید ماهانه تنظیم می شود برنامه ها در مقاطع ماهانه و هفتگی در واحد تولید اجرایی میشوند هرگونه انحراف از برنامه نیز پس از برگزاری جلسه ها با واحدهای مختلف و بررسی مشکلات جهت جبران عقب ماندگی شامل اصلاحاتی خواهد شد که در نهایت باید به هدف نائل گردد در نقاط بازنگری فصلی، مجدداً مسیرهای مختلف بررسی می گردند.

### ۴-۲- یادگیری مستمر در قلب تولید

معمولاً ورود به داروسازی دکتر عبیدی راحت نیست و بخش منابع انسانی سعی در جذب بهترینها دارد. هزینه های برنامه ریزی شده در سبد انگیزشی نیروها به عدم خروج کارکنان از سازمان منجر شده است اما شرکت در مقابل، فعالیت مفید را از نیروها خواستار است و برای تک تک افراد نیز برنامه ی مشخص در نظر گرفته است تکنسینها به منظور کسب تواناییهای مختلف در خصوص روشهای نگهداری دستگاهها برق صنعتی و موضوعات دیگر آموزش داده میشوند. این شرکت یک دانشگاه محسوب میشود و کارکنان به این باور رسیده اند که مستمراً باید در حال یادگیری باشند و در بخشهای مختلف تولید آموزش ببینند و توانایی خود را ارتقا دهند سرمایه گذاری شرکت در آموزش افراد سازمان بسیار بالاست.

### ۴-۳- بهبود مستمر تیمهای کاری

به منظور کاهش تنش در محیط تولید و ثبات، وضعیت حضور مداوم و مستمر مدیر تولید در خط و ایجاد ارتباط نزدیک با اپراتورها الزامی است زیرا کوچکترین مشکل اپراتورها به عدم تمرکز آنها میانجامد و احتمال آسیب رساندن به یک

دستگاه چند میلیاردی وجود خواهد داشت. بدین منظور جلسه هایی به صورت هفتگی با سرپرستان خطوط برگزار و در خصوص مشکلات تولید و نیروی انسانی صحبت میشود. انحرافها جهت جلوگیری از گسترش به صورت هفتگی بررسی می گردد. خطای نیروی انسانی تحلیل و علت وجودی آن مشخص میشود در صورتی که بروز خطا به دلیل عدم آموزش مناسب باشد موضوع برنامه ریزی میشود و در غیر این صورت با خطای فردی برخورد میشود و ضمن تذکر به فرد تصمیمات انگیزشی نیز اتخاذ میگردد در همین راستا شرکت در طول مسیر اجرای پروژه به نیروها مشاوره میدهد و مانع از باقی ماندن مشکلات تا آخر دوره و بزرگ شدن آنها می شود در اصطلاح سازمان اجازه ی تبدیل مشکلات غده را نمیدهد از سوی دیگر ظرفیت دستگاهها عدد مشخصی است که عموماً بدون انحراف میباشد. در صورتی که علت خرابی ماشین آلات، باشد مشکلات سریعاً برطرف می شود سرعت اسمی هر دستگاه توان تولیدی آن دستگاه در دقیقه را مشخص میکند کسب خروجی مطابق با سرعت اسمی دستگاه به معنی انجام دادن اقدامی بزرگ است که در داروسازی دکتر عبیدی صورت گرفته است. در این راستا به منظور افزایش بهره وری دستگاهها تیمهایی متشکل از واحدهای مختلف، تولید امنیت محیط و فنی تشکیل میشود و بر روی فرآیند فنی دستگاه مطالعه و بررسی صورت می گیرد در نتیجه قالبهای جدیدی تولید میشوند و یا تغییراتی در قطعات دستگاه صورت میگیرد که به تولید محصول در حدود ظرفیت اسمی آن منجر خواهد شد.

## ۵- تحقیق و توسعه

واحد تحقیق و توسعه در بسیاری از شرکتهای موفق نقشی اساسی ایفا میکند زیرا قطعاً آنچه میتواند دلیل موفقیت یک شرکت، باشد نوآوری و ارائه ی محصولات و خدمات منطبق با نیازهای روز جامعه است. داروسازی دکتر عبیدی معمولاً به دنبال اکتشاف یا اختراع مولکولهای دارویی نیست و از روش شناسی متفاوتی نسبت به شرکتهای اصلی یا در اصطلاح Originator بهره میبرد بخش تحقیق و توسعه در شرکتهای بزرگ Originator مانند فایزر، هوکس MSD ... متفاوت است این گونه شرکتهای به دنبال اکتشاف مولکولهای جدید دارویی برای نخستین بار و معرفی دارو هستند اکتشاف و سنتز یک دارو فرآیند بسیار طولانی است که از زمان اکتشاف تا زمان رسیدن به دست مصرف کننده مدت زمان طولانی نیاز دارد و سرمایه گذاری بسیار هنگفتی را میطلبد، زیرا پس از اکتشاف و سنتز دارو انجام دادن یک سری آزمایشات بر روی دارو از لحاظ بررسی اثر بخشی کارایی و امنیت دارو و نیز انجام دادن چندین مرحله آزمایشهای فارمولوژیکی و کلینیکی در چند سطح مختلف که ابتدا از جوامع کوچک شروع و در نهایت گسترده تر میشود این فرآیند را بسیار طولانی می کند پس از اخذ نتایج مطلوب تمام مطالعات صورت گرفته در قالب اسناد در اختیار سازمانهای ثبت محصول همانند «سازمان FDA آمریکا قرار میگیرند پس از طی یک فرآیند طولانی در این سازمانها در صورت مجوز ثبت محصول صادر میشود بر اساس این مجوز قوانین اختراع نظیر واگذاری حق امتیاز فروش انحصاری محصول تأیید به مدت ۵ تا ۱۵ سال در اختیار آن شرکت قرار خواهد گرفت.

کلیه ی اقدامات شرکتهای فعال در زمینه ی ساخت محصولات آماده در ایران باید بر اساس فهرست رسمی داروهای ابلاغی باشد. البته شرکتهایی نیز وجود دارند که در ساخت مواد اولیه دارویی فعال هستند و با برخورداری از سایت تولیدی متفاوت ممکن است محصولات آماده نیز تولید کنند مقصود از محصولات آماده ی دارویی، محصولاتی است که مصرف کننده قادر به استفاده از آنها میباشد برای مثال در محصول، استامینوفن امکان پرس پودر آن و ارائه به صورت قرص به تنهایی وجود ندارد؛ پس باید آن را در به شکل قرص در اختیار بیمار قرار داد معمولاً به منظور تحویل ماده ی مؤثر به بیمار مواد دیگری به نام مواد افزودنی به آن اضافه میشود که هیچ گونه اثرات نامطلوبی برای بیمار به همراه ندارد و در برخی مواقع نیز به یاری این مواد اثر درمانی ماده مؤثر افزایش مییابد اغلب شرکتهای سازنده ی محصولات آماده اشکال مختلف دارویی نظیر، قرص، کپسول، پودر پماد و... را تولید میکنند.

طی چند سال شرکت های داروسازی ملزم به تولید محصولات دارویی بر اساس فهرست دارویی کشور و بر اساس میزان ماده ی مؤثره در آن فهرست شده اند. فهرست مذکور در ابتدا بسیار محدود بود اما امروزه تغییرات قابل توجهی در آن صورت گرفته و بر مبنای نیاز روز، داروهای متفاوتی به آن افزوده شده است. لازم به ذکر است که افزودن داروها به این فهرست نیز فرآیندی بسیار طولانی دارد.

سه ورودی اصلی فهرست داروهای ژنریک پیشنهادهای شرکتهای، سازمان غذا و دارو و انجمنهای تخصصی است. فهرست دارویی کشور است. بنابراین آنچه در شرکتهای داروسازی ایران تحقیق و توسعه نامیده میشود، در واقع توسعه ی محصولات دارویی در فهرست دارویی کشور است.

برخی شرکت های پیشرو علاوه بر داروهای موجود در فهرست داروهای دیگری را به دلیل اهمیت آنها با امید افزوده شدن به فهرست مورد اشاره، در فرآیند بررسی و تحقیق خود قرار میدهند. برای نمونه، در حال حاضر شرکت داروسازی دکتر عبیدی برخی از داروهای موجود در فهرست سازمان غذا و دارو را در دست مطالعه دارد و تعداد قابل توجه دیگری نیز در دست بررسی است که در این فهرست وجود ندارند اما داروهای مزبور با توجه به مطرح بودن در دنیا، مورد تأیید بودن و اثبات شدن اثر بخشی و کارایی آنها به امید این که در آینده بتوان نیاز بیماران را از این طریق مرتفع، نمود به حوزهی بررسی شرکت وارد شده. اند تمامی مطالعات و اسناد تا زمانی که دارو وارد فهرست شود، تجمیع میگردد. این اتفاق نقش بسزایی در موفقیت شرکتهای ایفا میکند زیرا تعیین کننده ی ورود شرکت به بازار به صورت انحصاری می باشد. سازمان غذا و دارو پس از تأیید دارو و افزودن آن به فهرست دارویی مجوز تولید را صادر می نماید. البته گاهی نیز شرکتهای پس از طی مراحل مختلف مجوز تولید را دریافت میکنند اما به دلایل متفاوتی نظیر عدم تأمین مواد اولیه یا پیش بینی نادرست تجهیزات لازم قادر به تهیه و تولید آن نیستند و در نهایت محصول وارد بازار مصرف نمیشود. یکی دیگر از فعالیتهای مهم واحد تحقیق و توسعه همواره به روز بودن و اطلاع از اتفاقات در حال وقوع در زمینه ی دارویی در جهان است آگاهی از داروهای جدیدی که وارد دسته بندی داروها شده و اقداماتی که در صورت بروز تغییرات در جامعه ی ایران در داروسازی دکتر عبیدی به عنوان نخستین شرکت تولید کننده باید صورت گیرد، اهمیت بسزایی در صنعت دارو دارد.

#### ۵-۱- علت وجودی نوآوری

حرکت سازمان در جهت تلاش برای افزودن داروهای جدید به فهرست دارویی به چشم انداز سازمان مرتبط میشود. در شرکت داروسازی دکتر عبیدی چشم انداز بر پایه ی نوآوری و خلاقیت شکل گرفته است به منظور نیل به این مهم باید منابع مورد نیاز بررسی گردد و اقدامات و برنامه های لازم صورت پذیرد. چشم انداز پنج ساله پس از تدوین، در سالهای مختلف جاری میشود و در هر سال تعداد محصولات قابل عرضه به بازار در گروههای درمانی مختلف و همچنین اشکال دارویی مورد نیاز بیماران مشخص میشوند اجرای این استراتژی به ، امکانات تجهیزات و نیروی انسانی نیاز دارد که در این مسیر بسیار حائز اهمیت هستند.

#### ۵-۲- توسعه ی محصولات

یکی از فعالیتهای حیاتی در سازمانهای موفق تأیید و تمرکز بر کیفیت داروهاست. کیفیت دارو واژه ای بسیار فراگیر است و موضوعات مختلفی از مواد اولیه تا تولید و حمل و نقل و نگهداری را در بر می گیرد. به طور قطع ممکن است در فرمولاسیون برخی داروها نظیر داروی کوریزان که در سالهای بسیار دور در داروسازی دکتر عبیدی تولید میشد، تغییری ایجاد نشده باشد اما در نحوه ی تولید و حمل آن در راستای افزایش دقت و اثر بخشی در جهت استانداردهای به روز دنیا تغییراتی اعمال شده است. این استانداردها تحت عنوان دستورالعمل تولید «خوب» یا به اختصار GMP شناخته میشود GMP مجموعه فرآیندهای تولید یک محصول از زمان ورود مواد اولیه تا در نهایت خروج از کارخانه را شامل میشود که از صدها فرآیند خاص تشکیل شده است. شرکتهای تولیدی صنعت غذا و دارو ملزم به رعایت استاندارد GMP میباشند



که خود به تولید با کیفیت تر منجر خواهد شد در گذشته شرکتها بر اساس اصول کیفی خود محصول تولید میکردند اما امروزه تمامی کارها بر اساس استانداردهای مذکور است.

## دریچه ی دانش

### GMP

GMP یا روش تولید خوب» بخشی از مدیریت کیفیت است که تضمین میکند محصولاتی که به طور مداوم تولید میشوند بر اساس استانداردهای کیفی مناسب مطابق با اهداف کاربردی شان کنترل میشوند مجوز ورود به بازار را دریافت میکنند و مشخصات محصول نهایی با آزمایشات بالینی تطابق داده میشود GMP با هر دو بخش تولید و مدیریت کیفیت در ارتباط است GMP در درجه ی اول مدیریت و به حداقل رساندن خطرات ذاتی در تولید دارو میباشد که ،کیفیت ایمنی و اثر بخشی محصولات را تضمین میکند.

GMP موضوعات زیر را تحت کنترل دارد

- تمامی فرآیندهای تولید به صورت شفاف بیان شده است. صلاحیت کیفی و اعتبار مشخص شده است.
- تمامی منابع مورد نیاز شامل مواد اولیه و... مشخص شدهاند. - دستورالعملها و رویه ها نوشته شده است.
- روش به کارگیری رویهها آموزش داده شده است.
- در خصوص ،تولید تمامی مراحل مستندسازی شده است.
- مستندسازی در خصوص تولید و توزیع میباشد
- نحوه ی صحیح انبارش مواد و توزیع آن بیان شده است.
- سیستم قابل دسترس جهت بازخوانی مواد از فروش وجود دارد.
- تحقیقات بازار در خصوص نواقص و اشکالات دارویی صورت گرفته است.

### CGMP

CGMP نیز به مقررات کنونی روش تولید «خوب اشاره دارد که توسط سازمان غذا و داروی آمریکا تدوین شده است. CGMP به سیستمها تضمین میدهد که طراحی نظارت و کنترل درستی بر فرآیندها و امکانات تولید وجود دارد CGMP پایبندی به این مقررات هویت ،قدرت کیفیت و خلوص محصولات دارویی را با درخواست از تولید کنندگان مواد دارویی که بر عملیات تولید کنترل کافی داشته باشند تضمین می کند. این امر شامل استقرار سیستم مدیریت کیفیت به دست آوری کیفیت مواد اولیه ی مناسب ایجاد رویه های عملیاتی قوی بررسی انحراف از کیفیت محصول و برقراری تستهای آزمایشگاهی مورد اعتماد میشود CGMP در حقیقت علاوه بر استانداردهایی که در GMP وجود دارد تولید کنندگان را مجبور به استفاده از دستگاه های تولید با عمر کمتر میکند.

## ۵-۳- تولید آزمایشی

تولید آزمایشی یک محصول از دیگر اقدامات تحقیق و توسعه است مواد اولیه ی لازم جهت تولید در این سطح بسیار گران قیمت هستند. در نتیجه محصول در ابتدا در میزان بسیار کم و در حدود ۲۰۰-۳۰۰ گرم تولید میشود. حتی در برخی از مواقع اقدامات فوق به صورت دستی صورت میگیرد مسلما محصولی که با چنین شرایطی تهیه میشود از انتقال به خطوط تولید و افزایش میزان تولید با توجه به تفاوتها موجود در عملکرد دستگاهها و فرآیندها باید در فرآیند تولید محصول اعمال گردد تا نتایج کاملا مشابه با مقدار آزمایشی حاصل شود فرآیند مذکور اسکیل آپ به دستخوش تغییراتی برحسب مشخصات گردد در واقع باید دانشی که در مورد دستگاهها و تجهیزات شرکت وجود دارد معنای مقیاس سنجی

شناخته می‌شود. مقیاس سنجی به معنی حرکت از یک مقیاس کوچک به یک مقیاس بزرگ است. تمام فرایندهای پایلوت و مقیاس پذیری توسط واحد تحقیق و توسعه انجام می‌شود؛ بدین معنی که دستگاه‌ها بر اساس امکانات، موجود مرحله به مرحله ارزیابی می‌شوند و در صورت نیاز در فرمول یا روش تولید تغییراتی اعمال می‌گردد تا کاملاً مشابه با نتایج تحقیقاتی و آزمایشگاهی حاصل گردد از آن جا که دانش ذاتی درون مجموعه وجود دارد، فرآیند مقیاس سنجی بسیار روان تر انجام می‌شود. وجود تحقیق و توسعه در مجموعه، دقت و سرعت عمل هدایت و کنترل فرآیندها را نسبت به حالت برون سپاری افزایش داده است.

## نتایج

### ۴-۵- ارتباط و یادگیری

شرکت داروسازی دکتر عبیدی از حدود ۷ سال پیش همزمان با ورود کوبل دارو به مجموعه ی مدیریت، همکاری مشترکی با شرکت سنوفی "فرانسه که یکی از بزرگترین شرکتهای تولید کننده ی دارو در دنیاست، آغاز کرد. در آن مقطع زمانی مذاکرات با شرکت سنوفی جهت تولید برخی از محصولات مهم و اساسی مورد نیاز بیماران قلبی که تا پیش از آن به صورت محصول آماده وارد میشد صورت گرفت شرکت سنوفی، تولیدکننده های داخلی مختلفی را از نظر توانایی تولید ارزیابی نمود و در نهایت داروسازی دکتر عبیدی بدین منظور انتخاب شد با وجود اثبات ظرفیت تولید داروهای مهم در شرکت داروسازی دکتر عبیدی اوایل فعالیت ضعفهایی وجود داشت که بر همین اساس افراد متخصص شرکت بازدیدهایی را از نقاط مختلف کارخانه به عمل آوردند و به صورت منظم و دوره ای بخشهای گوناگون را ارزیابی کردند و در خصوص بهبود و ارتقای وضعیت راهکارهایی ارائه نمودند که البته این راهکارها در کارکرد داروسازی دکتر عبیدی بسیار تأثیرگذار بود و در نتیجه ی آن دستگاه‌ها و فرآیندها به روز شدند. این فرآیند حدود ۳ تا ۴ سال به طول انجامید تا در نهایت سنوفی مطمئن گردید که شرکت داروسازی دکتر عبیدی توانایی تولید داروی پلاویکس را دارد. این دارو، محصول اول و در حقیقت پرفروشترین محصول شرکت سنوفی در دنیاست دریافت مجوز تولید این دارو موفقیت بزرگی برای داروسازی دکتر، عبیدی ایران و خاورمیانه به شمار می‌آید زیرا امتیاز تولید این دارو به هیچ شرکت دیگری واگذار نشده بود بنا بر این قرارداد همکاری فوق تنها به مفهوم تولید یک دارو نبود بلکه انتقال تکنولوژی و استانداردهای به روز دنیا در داروسازی دکتر عبیدی در حال پیاده سازی بود بازنگری های مکرر تلاش بسیاری را در کنار سرمایه گذاری هنگفتی می طلبید پس از این اقدامات اعتماد شرکت سنوفی به داروسازی دکتر عبیدی افزایش یافت و در نتیجه امتیاز تولید دو محصول دیگر نیز به داروسازی دکتر عبیدی واگذار شد تمامی این اتفاقات باعث ارتقای داروسازی دکتر عبیدی در زمینه های سخت افزاری و نرم افزاری گردید و دیدگاه جدیدی را وارد شرکت نمود که به تحولی اثرگذار انجامید و این روند همچنان ادامه دارد و برای بهترین بودن نهایی وجود ندارد شاید بتوان دلایل انتخاب داروسازی دکتر عبیدی توسط سنوفی را پویایی مجموعه از لحاظ سازمانی مقاومت نکردن در مقابل تغییرات و دیدگاه کیفیت گرا دانست. بر اساس چشم انداز سازمان بهره گیری از مشاوران برجسته ی خارجی و بین المللی جهت ارتقای استانداردها، فرآیندها و روش تولید تصمیم گیری شد این استادان جهت رفع مشکلات و ارائه مشاوره ی ماهانه به شرکت دعوت میشوند و دوره های آموزشی مختلفی برگزار میکنند بر اساس دیدگاه مدیریت سازمان مبنی بر این که داروسازی دکتر عبیدی در سطح فراملی و با استانداردهای روز دنیا منطبق گردد صرف چنین هزینه هایی قابل توجیه است. شایان ذکر است که داروسازی دکتر عبیدی از نیروهای بسیار برجسته ای بهره می برد اما ورود مشاوران نخبه به منظور ارتقای سطح دانش در زمینه ی داروسازی صنعتی در شرکت بسیار تأثیرگذار است.