



## کارسنجی و سازماندهی بر مبنای فرآیندهای کسب و کار در شبکه بانکی

مصطفی بیات، فاطمه حسن زاده سیاهگورایی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی، کارشناس اداره سیستمها و روشهای بانک سامان

تهران، ایران

[MB.kk88@gmail.com](mailto:MB.kk88@gmail.com)

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

تهران، ایران

[Fattemeh.Hassanzadeh@gmail.com](mailto:Fattemeh.Hassanzadeh@gmail.com)

### چکیده:

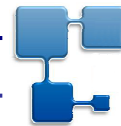
با توجه به فضای رقابتی فزاینده حاکم بر بازارهای جهانی، نیاز به یادگیری و بهبود کارایی سازمان که منجر به بهره وری و رضایت مشتری در حوزه خدمات که مورد مطالعه مقاله اخیر می باشد بیش از هر زمانی احساس می شود. بدین منظور و با توجه به روند رو به رشد حاکم بر حرکت سازمانها به سوی فرایند محوری در مقایسه با وظیفه محور بودن و شناخت، ثبت و بهره گیری از فرایندها به منظور افزایش مستمر کیفیت و کارایی در راستای اهداف استراتژیک و رسالت سازمان، نیاز به ورود در این عرصه برای سازمانهای داخلی، به دلیل نیاز بلند مدت برای ورود و رقابت در بازارهای خارجی و هم چنین افزایش توان رقابت در بازار داخلی با رقبای داخلی و خارجی امری ضروری و لازم می باشد.

با توجه به اجرای مدل‌های گوناگون تدوین فرآیندهای کسب و کار در بخش تولید و صنعت و هم چنین عدم بکارگیری مدل‌های تدوین فرآیندهای کسب و کار در حوزه خدمات در مقایسه با صنعت، مقاله اخیر با بررسی موردی تدوین فرآیندهای سازمانی با بکارگیری از نرم افزار ARIS در حوزه خدمات و بطور خاص صنعت بانکداری کشور اثر تدوین فرآیندهای سازمانی در حوزه منابع انسانی و ساختار سازمانی را با ارائه نمونه‌های اجرا شده‌ای در این حوزه مورد بررسی قرار داده و در پایان به ارائه نتایج حاصله از بررسی مذکور خواهد پرداخت.

### کلمات کلیدی

فرایند، مدیریت فرآیندهای کسب و کار، BPM، BPMN، کارسنجی، ساختار سازمانی، تعدیل نیرو.

Work Measurement and Organize Based Business Process in Banking Network



## مروری بر مفهوم فرآیند

عملیات سازمانها در جهت نیل به اهداف سازمان در قالب فرایندها انجام می پذیرد. فرآیندها مجموعه‌ای از عملیات (Function) هستند که در داخل سازمان رخ می دهند تا در جهت ایجاد ارزش برای سازمان منجر به هدف واحد و مشخص و از پیش تعیین شده ای شوند. به عنوان مثال در حوزه بانک داری فرآیند صدور حواله های ارزی، فرآیند اخذ تسهیلات، فرآیند جذب نیروی انسانی و... هر فرآیند باید به تکرار در درون سازمان رخ دهد تا در حوزه فرایندها قرار بگیرد. هر فرآیند مجموعه مراحل مشخص و تعریف شده‌ای دارد که نقطه ابتدایی و پایانی آن و هم چنین توالی بین آنها دقیقاً مشخص است.

هر فرآیند ویژگیهای زیر را دارا می باشد:  
دارای نام و شناسه واحد و منحصر به فرد است.  
دارای یک هدف است.  
از مجموعه ای از عملیات مشخص تشکیل شده است.  
توالی عملیات در آن مشخص است.  
نقطه شروع و پایان گامهای فرآیند مشخص است.  
انجامدهندگان هر یک از گامهای فرآیند مشخص می باشند.  
داده‌های ورودی و خروجی مشخص است.  
شرایط آغازین و پایانی مشخص است.

## تعریف فرآیند کسب و کار

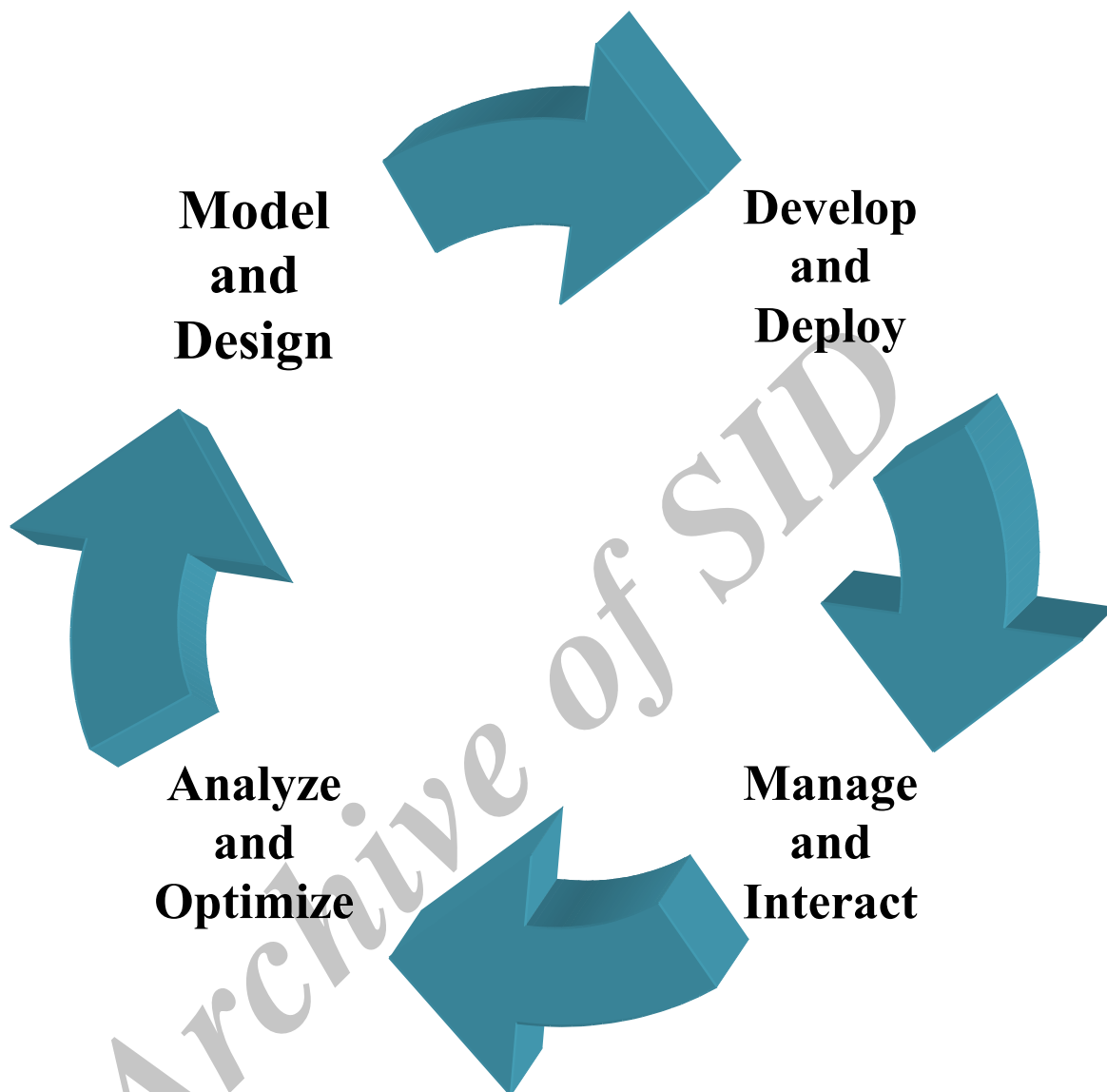
فرآیند تنها عملیاتی که در حرفه شما انجام می شود نیست، فرآیند خود حرفه شماست. [8]  
فرآیندهای کسب و کار تکالیف و ترتیب انجام این تکالیف می باشد که جهت تحویل خروجی به مشتری لازم می باشد. [8]  
از نظر راملر، "هر فرآیند کسب و کار، عبارت است از مجموعه ای از گامها و مراحل که برای تولید یک محصول یا خدمت طراحی شده است. برخی از فرایندها ممکن است به تمامی در یک وظیفه سازمانی خلاصه شوند، اما اجرای اکثر فرایندها در گرو ارتباط متقابل فعالیت ها، وظایف و واحدهای سازمانی مختلف است. در فاصله هر ورودی و هر خروجی، یک فرآیند قرار گرفته است" [6]

## مدیریت فرآیند کسب و کار

مدیریت فرایندهای کسب و کار دانش جامعی است که متناسب با طبیعت حاکم بر بازارهای امروزی می باشد و توانایی شرکت را در برنامه هایی همچون برنامه ریزی منابع انسانی افزایش می دهد. مدیریت فرایندهای کسب و کار بر عملیات درونی شرکت و عملیات مرتبط با مشتریان شرکت تمرکز نموده و در نتیجه شرکتهای را قادر می سازد همگام با تغییرات بازار با تغییر فرایندها همسو گردند. [9]  
BPM فرآیندی منطقی برای مدیریت کسب و کار و تغییرات آن است. هر فرآیند باید با توجه به وضع مطلوب پیاده شود و سپس در طول زمان می توان فرآیند مورد نظر را بهبود بخشید. این روال ممکن است بارها در مورد هریک از فرایندها اجرا گردد. از این رو چرخه حیات BPM به طور تکرارشونده است و در هر تکرار باید ارزش افزوده‌ای به فرآیند و منطق کاری آن افزوده گردد.  
ابتدا برای اتوماسیون فرایندهای سازمانی بهتر است فرایندهایی انتخاب شوند که در سازمان محوریت داشته باشند و در افزایش کارایی و کیفیت سرویس دهی به مشتریان مؤثر باشند. با وارد کردن این نوع فرایندها در چرخه BPM، می توان علاوه بر آن که افزایش کارایی و کیفیت سرویس های سازمان را زودتر مشاهده نمود، در آماده سازی ذهن مدیریت کلان سازمان نیز گام های مؤثرتری برداشت. [3]  
BPM ازین جهت برای سازمانها حائز اهمیت می باشد که با پیچیده شدن روابط درون سازمانی هیچ فرآیندی بصورت مجزا و در خلا رخ نمی دهد، به عبارتی دیگر "روابط متقابل فرایندها، ممکن است پیچیده باشند و به شکل شبکه ای از فرایندها ظاهر شوند. برای حصول اطمینان از اثر



بخشی و کارایی فعالیت های سازمان، مدیریت باید به این امر توجه کند که خروجی یک فرایند، ممکن است ورودی یک یا چند فرایند دیگر باشد." [۱]

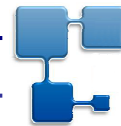


شکل ۱- چرخه حیات BPM در یک سازمان

مدیریت فرایند کسب و کار (BPM) همواره باید یکی از این دو موضوع را به عنوان هدف برگزیند:

- تحول: یعنی اینکه چگونه عملیات کسب و کار از یک چشم انداز کارکردی به یک الگوی عملیاتی فرایند محور تبدیل شود.
- پایداری: یعنی حفظ و نگهداری تحول در تمام ابعاد و جنبه های تجارت. [۴]

مدیریت فرایند محور عبارت است از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع می شود و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و بموقع دریافت کرده است، به پایان می رسد. در واقع فرایند نشان می دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می شود. مدیریت فرایند محور، روابط تامین کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب و کار نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمانهای فرایند محور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند. [۵]



علل رویکرد سازمانها به سمت مدیریت فرآیندهای کسب و کار

برخی از علل رویکرد سازمانها بمنظور استفاده از BPM بقرار زیر است:

- مستندسازی و تعریف فرایندها: استانداردهایی مانند BPMN\* امکان مستندسازی فرایندها را فراهم می نماید. خودکار سازی اجرای فرایندها: با BPM تمام قوانین و منطق های تجاری سازمان اتوماتیک خواهند شد. (جستون- ۲۰۰۳)
- شناسایی فرصتها و بهبود فرایندها: BPM معیارهایی را برای اندازه گیری هزینه فرایندها و زمان اجرا (که در این صورت بهینه سازی بر اساس نتایج واقعی خواهد بود) فراهم می کند. (اولد- ۱۹۹۹)
- حذف فعالیتهای غیر ضروری: در BPM به کمک مدلسازی فرایندها، سازمانها می توانند فرصتی برای حذف کارهای غیر ضروری داشته باشند. (شارتر- ۲۰۰۵)
- کنترل کارایی فرایندهای در حال اجرا: BPM با ابزارهای نظارتی امکان نظارت وضعیت فرایندها را ممکن می سازد در نتیجه این کنترل باعث ثبات و سازگاری فرایندها برای رسیدن به کیفیت بیشتر و بهینه کردن آنها برای کارایی بیشتر می شود (فینگار- ۲۰۰۵)
- همکاری مشتری ها و شرکا در فرایندهای تجاری: BPM امکان همکاری مشتریان و شرکا را در خارج از سازمان فراهم می کند و برای فرایندهایی که در خارج از محدوده سازمان قرار دارند بسیار کاربردی خواهد بود. (تاووز- ۲۰۰۶)
- کاهش منابع مورد نیاز: فرایندهای کسب و کار به افراد و منابع بسیاری نیاز دارند تا اجرا شوند. BPM می تواند تعداد منابع مورد نیاز برای یک فرایند را کاهش دهد(تاووز- ۲۰۰۶)
- افزایش هماهنگی: BPM هماهنگی بین بخش های مختلف یک سازمان را از بعد جغرافیایی بهبود می بخشد. (فینگار- ۲۰۰۵)
- افزایش سرعت اجرای سیکل فرآیندها: BPM با کاهش زمان اجرای فرایندها و امکان اجرای موازی آنها سرعت کسب و کار را بهبود می دهد. (شارتر- ۲۰۰۵)
- چابکی سازمان: BPM این امکان را برای سازمانها فراهم می کند که در صورت تغییر شرایط به راحتی بتوانند تغییرات را در فرایندها را اعمال نمایند. به این ترتیب مدیریت فرآیندهای کسب و کار به حفظ موقعیت سازمان در بازار رقابتی کمک می نماید. (مایکل- ۲۰۰۳)

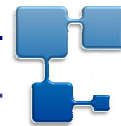
BPM می تواند باعث افزایش بهره وری فرآیندها شده و همچنین امکان نظارت بهتری بر عملیات کسب و کار بدهد. سازمانهایی که در متدولوژیها و فناوریهای BPM سرمایه گذاری نموده اند شاهد بازگشت سریع سرمایه گذاری خود بوده و ارزش بهتری از سیستمهای موجود خود بدست می آورند. در واقع بر پایه اطلاعات گردآوری شده توسط یکی از عرضه کنندگان سیستمهای BPM مشتریان این سیستمها بهبود های زیر را شاهد بوده اند: (جستون- ۲۰۰۳)

- ۱۰۰٪ افزایش در بهره وری
- ۹۵٪ بهبود کیفیت خدمات
- ۸۲٪ کاهش هزینه های عملیاتی
- ۸۲٪ افزایش سرعت اجرای سیکل فرآیندها[۶]

### روش های طبقه بندی فرایندهای کسب و کار

سه روش عمده طبقه بندی فرایندهای کسب و کار عبارتند از:

\* Business Process Management Notation(BPMN)



## یکم: مدل مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا (APQC)

طبقه بندی فرایندهای کسب و کار توسط APQC که در ادبیات مرتبط با فرایندها به صورت مخفف "PCF" نیز نمایش داده می شود و تقریباً هر سال توسط مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا به روز رسانی و کامل تر می شود و اولین ویرایش رسمی آن در سال ۲۰۰۳ توسط آن مرکز منتشر شد. این مدل فرایندها را در دو گروه اصلی الف- فرایندهای مدیریتی و خدمات پشتیبانی ۲- فرایندهای عملیاتی دسته بندی می کند. که هر یک از این دسته به ریز فرایندهایی تقسیم می شوند که در مجموع ۱۲ ریز فرایند را تشکیل می دهند. [۲]

## دوم: مدل فرایندی استاندارد خانواده ISO 9000

که توسط سازمان جهانی استاندارد (ISO) اعلام می گردد. در این مدل فرایندها به سه گروه اصلی تقسیم می شوند که شامل "فرایندهای مدیریت ارشد"، "فرایندهای تحقق محصول" و "فرایندهای پشتیبانی". [۲]

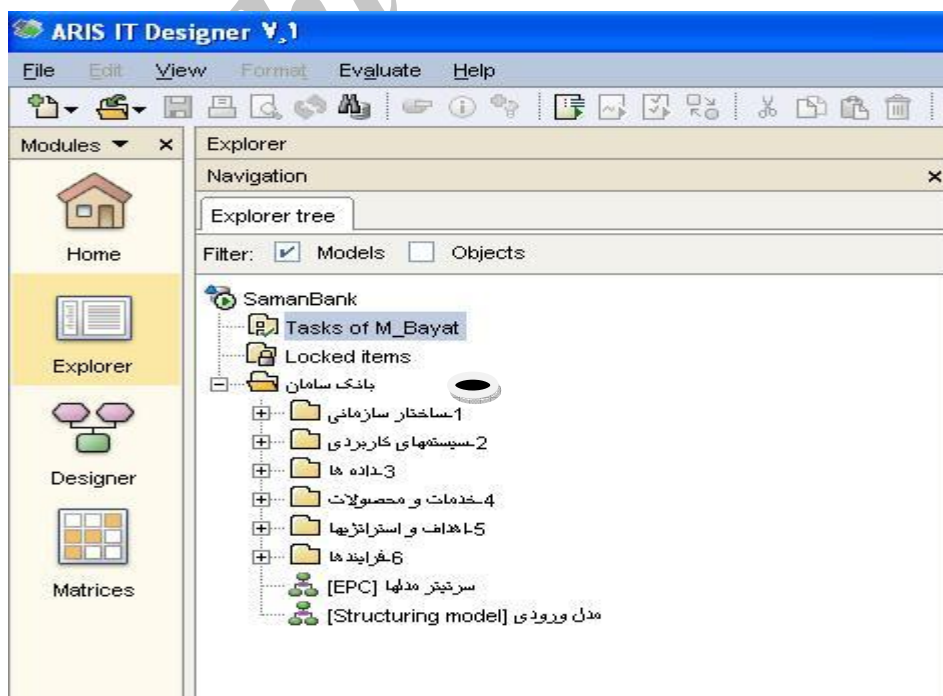
## سوم: مدل بنیاد اروپایی کیفیت (EFQM)

که در حقیقت مدلی است جهت ارزیابی سرمای سازمان ها که فرایندهای سازمانی یکی از معیارهای نه گانه اصلی آن را تشکیل می دهند. اما از آنجا که بنیاد EFQM و مدل آن در ارزیابی مقایسه ای (بنچ مارکینگ) سازمان ها به بررسی فرایندهای نیز می پردازد، تجربه آن درباره دیدگاههای فرایندی بسیار با ارزش است. [۲]

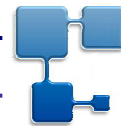
## ۲- بررسی مورد مطالعه

جهت مدلسازی فرایندها به ابزار استاندارد نیاز می باشد. پلی که نشانه های دیداری (notation) مناسبی از فرایندهای کسب و کار را با ساختار اجرایی متناسب برای آنها ارتباط دهد. [10]

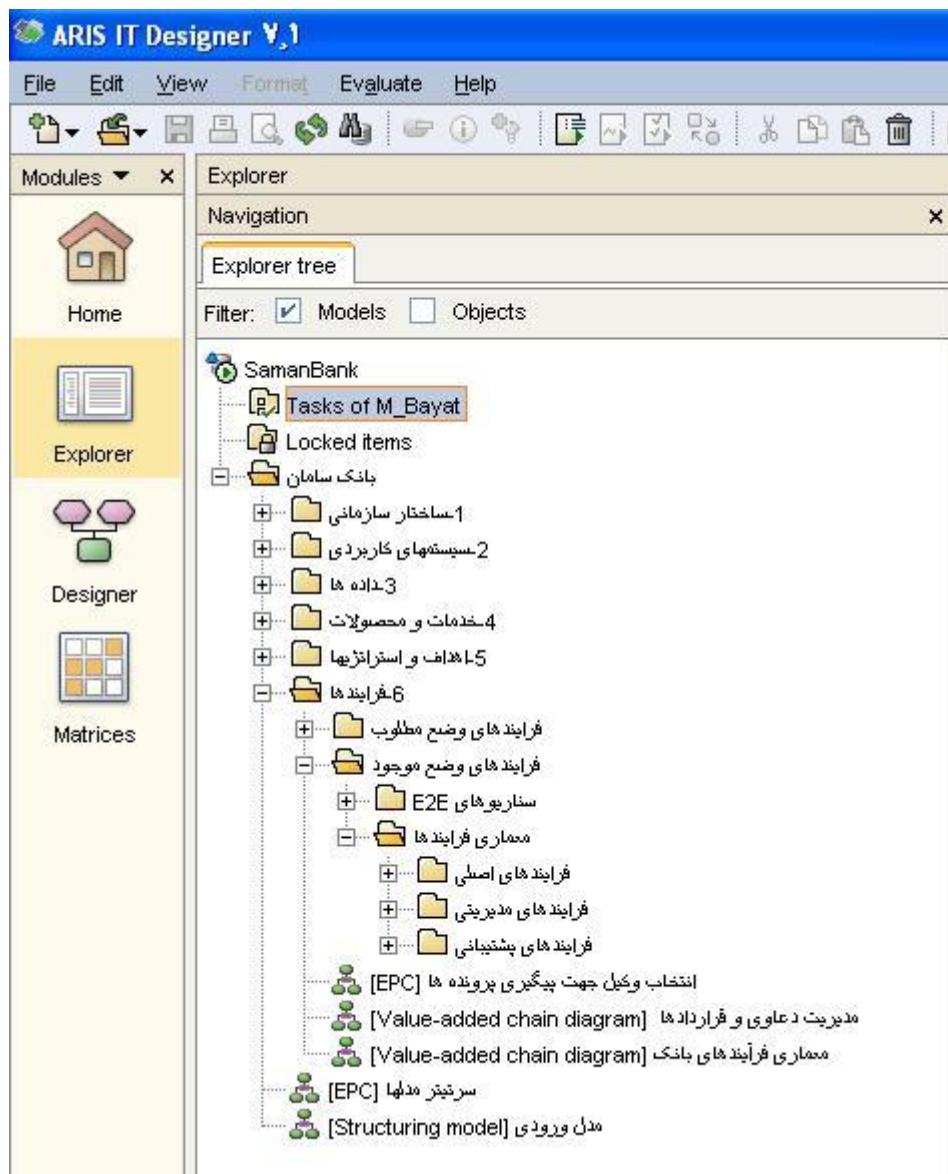
در بانک مورد مطالعه جهت مدلسازی فرایندهای از نرم افزار ARIS استفاده گردیده که یکی از نرم افزارهای مدلسازی فرایندهای سازمانی (BPMN) می باشد. در سیستم نرم افزاری شش حوزه کلان سازمانی به شرح ۱- ساختار سازمانی ۲- سیستمهای کاربردی ۳- داده ها ۴- خدمات و محصولات ۵- اهداف و استراتژیها ۶- فرایندها مشخص گردیده که بیانگر زیر ساختهای عملیات سازمان می باشند. (شکل ۲)



شکل ۲- دسته بندی حوزه های سازمانی



پس از شناسایی و تعیین زیر ساختها فرایندهای سازمان بر مبنای استاندارد ISO 9000 به سه دسته فرایند اصلی، مدیریتی، پشتیبانی تقسیم می شوند. (شکل ۳)



شکل ۳- دسته بندی فرایندها بر اساس ISO 9000

- ۱- فرایندهای اصلی (primary process): فرایندهایی می باشند که فعالیت اصلی و تخصصی سازمان را در جهت تولید محصولات یا ارائه خدمات به مشتریان سازمان تشکیل می دهند. در واقع فرایندهای اصلی نشان دهنده فلسفه وجودی یک سازمان می باشند.
- ۲- فرایندهای مدیریتی (Management process): فرایندهایی می باشند که به جهت مدیریت فرایندهای دیگر اجرا می شوند و بر تمام سازمان تاثیر می گذارند. در واقع این فرایندها بعنوان ابزاری در اختیار مدیریت در جهت انجام تصمیم گیریها و انجام امور مدیریتی سازمان می باشند.
- ۳- فرایندهای پشتیبانی (Support process): فرایندهایی می باشند که در جهت پشتیبانی از فرایندهای محوری سازمان ایفای نقش کرده و معمولاً با وظایف و واحدهای خاصی در ارتباط می باشند. مشتریان این فرایندها عمدتاً واحدهای داخلی سازمان می باشند.



### کارسنجی

در این مقاله سعی در بررسی کارسنجی با استفاده از تدوین فرایندهای اصلی مرتبط با مشتری خدمات بانکی در سطح شعب بانک خواهیم پرداخت و در نهایت با توجه به داده های حاصل از فرایند سازی عملیات سازمان به نتایج حاصله در خصوص نیاز سنجی نیروی انسانی، خصوصیات احراز شغل، کارسنجی، ارزیابی عملکرد و تعیین ساختار سازمانی حاصل از فرایندهای اصلی خواهیم پرداخت. مورد مطالعه ۱۵ عدد از شعب بانک در شهر تهران می باشد.

با توجه به نیاز به کاهش هزینه و افزایش بهره وری ناشی از افزایش رقابت در صنعت بانکداری کشور در چند سال گذشته و هم چنین اضافه شدن رکود مالی دوره اخیر که تاثیر به سزایی در حجم گردش نقدینگی در شبکه بانکی و علی الخصوص گردش نقدینگی مربوط به مبادلات بین المللی و سایر محدودیتهای موجود، حذف عملیات زائد و افزایش بهره وری با حد اقل کردن هزینه های خدمت رسانی با اولویت ارائه با کیفیت و رقابتی امری ضروری و لازم می باشد. بدین منظور کارسنجی و بکار گیری نیروهای بهینه از نظر کیفیت و تعداد، یکی از حوزه هایی است که تحقق این هدف را برای بانک ممکن می سازد.

جدول شماره (۱) وضعیت ۱۵ شعبه از شعب بانک به تفکیک انواع فعالیت های شعبه در حوزه های مختلف (ریالی، ارزی، اعتباری و بانکداری الکترونیک) از نظر نیروی انسانی را در سه ماهه چهارم ۱۳۸۸ نشان می دهد.

با توجه به کارسنجی شعب و تعیین تعداد نیروی بهینه با هدف تعیین بهترین ترکیب نیروها و ارائه با کیفیت ترین خدمات در ابتدا فرایندهایی که در شعب رخ می دهد مورد شناسایی قرار گرفت. فرایندهای شعبه ای به شرح ضمیمه پیوستی شناسایی و مدلسازی گردید. سپس با تدوین زمان، نیرو، هزینه و ارزش آفرینی هر فرایند استاندارد جهت سنجش عملیات تدوین گردید.

ر	شعبه	تعداد متصدیان ریالی	تعداد متصدیان ارزی	تعداد متصدیان اعتباری	تعداد متصدیان خدمات ویژه	تعداد کل متصدیان
۱	آفریقا	۹	۴	۷	۱	۲۱
۲	مرکزی	۱۱	۴	۵	۱	۲۱
۳	باغ فردوس	۵	۰	۱	۰	۶
۴	پاسداران	۸	۱	۱	۰	۱۰
۵	بازار	۸	۲	۴	۱	۱۵
۶	صادقیه	۷	۱	۰	۱	۹
۷	اقدسیه	۶	۱	۱	۰	۸
۸	میرداماد	۸	۲	۱	۰	۱۱
۹	فاطمی	۵	۰	۰	۰	۵
۱۰	سعادت آباد	۶	۱	۱	۱	۹
۱۱	جنت آباد	۶	۰	۰	۰	۶
۱۲	دولت	۴	۱	۰	۰	۵
۱۳	میدان ونک	۵	۱	۰	۰	۶
۱۴	پل رومی	۴	۱	۰	۰	۵
۱۵	ولنجک	۶	۰	۰	۰	۶

جدول شماره ۱-

با توجه به فرایندهای شناسایی شده و تجمیع فرایندها در یک مدل کلی، روند انجام کار در هر شعبه شناسایی گردید و نتایج حاصله به شرح جدول شماره (۲) حاصل گردید که مازاد و کمبود نیروهای شعب و به تفکیک دوایر تخصصی را نشان می داد. پس از حصول تعداد نیروهای مورد نیاز در هر شعبه و به تفکیک هر دایره، سه راهکار به ترتیب اولویت، جهت دستیابی به نقطه بهینه در دستور کار قرار گرفت.

- ۱- جابجایی نیروهای بین دوایر مختلف سازمانی (با توجه به کمبود و مازاد نیرو) درون شعب.
- ۲- جابجایی نیروهای بین شعب (با توجه به کمبود و مازاد نیرو) در سطح کلیه شعب.



## اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

۳- بکارگیری نیروهای مورد نیاز جدید (استخدام) و یا تعدیل نیروهای مازاد به جهت کاهش هزینه های سازمانی و رقابتی تر کردن فعالیت سازمان.

ر	شعبه	نیروی مورد نیاز ریالی	نیروی مورد نیاز ارزی	نیروی مورد نیاز اعتباری	نیروی مورد نیاز خدمات ویژه	تعداد کل نیروهای مورد نیاز
۱	آفریقا	۱۰.۷	۳.۹	۵.۸	۰.۸	۲۱.۲
۲	مرکزی	۱۱.۶	۳.۰	۴.۱	۱.۵	۲۰.۲
۳	باغ فردوس	۴.۷	۰.۴	۱.۰	۰.۲	۶.۳
۴	پاسداران	۷.۵	۰.۹	۱.۱	۰.۴	۹.۹
۵	بازار	۱۰.۴	۱.۲	۳.۱	۰.۴	۱۵.۱
۶	صادقیه	۷.۶	۰.۶	۰.۸	۰.۹	۹.۹
۷	اقدسیه	۶	۰.۶	۰.۹	۰.۳	۷.۸
۸	میرداماد	۸	۱.۷	۱.۴	۰.۲	۱۱.۳
۹	فاطمی	۴.۹	۰.۲	۰.۶	۰.۳	۶.۰
۱۰	سعادت آباد	۶.۷	۰.۷	۰.۶	۰.۶	۸.۶
۱۱	جنت آباد	۵.۳	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۵.۹
۱۲	دولت	۳.۸	۰.۶	۰.۳	۰.۱	۴.۸
۱۳	میدان ونک	۴.۳	۱.۰	۰.۴	۰.۳	۶.۰
۱۴	پل رومی	۳.۰	۰.۴	۰.۱	۰.۲	۳.۷
۱۵	ولنجک	۴.۰	۰.۱	۰.۲	۰.۱	۴.۴

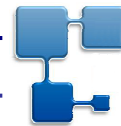
جدول شماره ۲-

لذا به شرح تفصیلی جدول شماره ۳ جابجایی های مذکور ارزیابی گردید.

ر	شعبه	کمبود-مازاد نیروی ریالی	کمبود-مازاد نیروی ارزی	کمبود-مازاد نیروی اعتباری	کمبود-مازاد نیروی خدمات ویژه	کمبود-مازاد نیروی شعبه
۱	آفریقا	- ۱.۷	۰.۱	۱.۲	۰.۲	- ۰.۲
۲	مرکزی	- ۰.۶	۱.۰	۰.۹	- ۰.۵	۰.۸
۳	باغ فردوس	۰.۳	- ۰.۴	۰.۰	- ۰.۲	- ۰.۳
۴	پاسداران	۰.۵	۰.۱	- ۰.۱	- ۰.۴	۰.۱
۵	بازار	- ۲.۴	۰.۸	۰.۹	۰.۶	- ۰.۱
۶	صادقیه	- ۰.۶	۰.۴	- ۰.۸	۰.۱	- ۰.۹
۷	اقدسیه	۰.۰	۰.۴	۰.۱	- ۰.۳	۰.۲
۸	میرداماد	۰.۰	۰.۳	- ۰.۴	- ۰.۲	- ۰.۳
۹	فاطمی	۰.۱	- ۰.۲	- ۰.۶	- ۰.۳	- ۱.۰
۱۰	سعادت آباد	- ۰.۷	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۴
۱۱	جنت آباد	۰.۷	- ۰.۱	- ۰.۱	- ۰.۴	۰.۱
۱۲	دولت	۰.۲	۰.۴	- ۰.۳	- ۰.۱	۰.۲
۱۳	میدان ونک	۰.۷	۰.۰	- ۰.۴	- ۰.۳	۰.۰
۱۴	پل رومی	۱.۰	۰.۶	- ۰.۱	- ۰.۲	۱.۳
۱۵	ولنجک	۲.۰	- ۰.۱	- ۰.۲	- ۰.۱	۱.۶

جدوی شماره ۳- (اعداد منفی بیانگر کمبود نیرو و اعداد مثبت بیانگر مازاد نیرو می باشند)





پس از استخراج جدول فوق، در شعبی که برآیند کمبود و مزاد نیروهای آنها در (کمبود-مزداد نیروی شعبه) صفر می باشد، تعدیل و بهینه نمودن نیروی انسانی در سطح شعبه صورت پذیرفت. در شعبی که برآیند کمبود و مزاد نیروهای آنها مثبت و یا منفی می باشد با گرد کردن اعداد اقدام به تعدیلات نیروی انسانی صورت پذیرفت.

جمع کمبود و مزاد نیروی انسانی شعب مورد بررسی قرار گرفته ۱.۹ می باشد و این بیانگر این موضوع می باشد که شعب مورد بررسی در مجموع ۱.۹ واحد مزاد نیرو انسانی دارند.

پس از تدوین فرایندهای موجود در شعبه و بررسی عملکرد شعب در چهار حوزه ریالی، ارزی، اعتباری و خدمات ویژه بصورت فصلی بر مبنای فرایندها، تعداد نیروی انسانی مورد نیاز در هر حوزه، حجم عملیات، ارزش آفرینی فرایند برای بانک بر مبنای کیفیت و نه کمیت روشن گردیده و سپس بررسی عملکرد هر شعبه در حوزه مورد نظر مبنای تشکیل ساختار سازمانی هر شعبه قرار گرفت و چارت سازمانی شعب و تشکیل دوایر مورد نیاز در هر شعبه را با ارائه فاکتورهای استاندارد روشن ساخت.

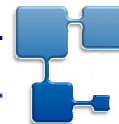
### نتیجه

بدون شک گرایش سازمانها در عصر کنونی به سوی فرایند گرایی و مدیریت فرایندها بیانگر نیاز سازمانهای عصر کنونی می باشد. پس از پشت سر گذاشتن موجهای پیشین همچون مدیریت کیفیت جامع (TQM) ۱۹۸۰، برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) ۱۹۸۰ و مهندسی مجدد (Reengineering) ۱۹۹۰، در سازمانهای امروزی رویکرد حرکت در جهت BPM و افزایش روز افزون BPMS موج سوم گرایش سازمانهای امروزی شکل داده است. ازین رو توجه به شناسایی فرایندهای کسب و کار و بهبود مستمر این فرایندهای نیاز سازمانهایی است که در عرصه رقابتی اقتصاد کنونی فعالیت می نمایند.

در این راستا این مقاله به بررسی یک مورد از کارکردهای استفاده از فرایندهای تدوین شده در سطح عملیاتی سازمان و با استفاده از فرایندهای اصلی سازمان در حوزه نیروی انسانی پرداخت. تا نمونه ای از کارکردهای مدیریت بر مبنای فرایندهای را ارائه دهد. در مورد بررسی شده در این مقاله پس از شناسایی و تدوین فرایندها با استاندارد نمودن آنها به کمک نرم افزار هوشمند ARIS، استانداردهایی جهت ارزیابی عملکرد، کارسنجی، امتیاز دهی به فرایند بر مبنای ارزش آفرینی فرایند در راستای استراتژی سازمانی و ... ارائه گردید که مبنای شناسایی مزاد و کمبود نیروی انسانی در هر شعبه با توجه به حجم فعالیت آنها قرار گرفت.

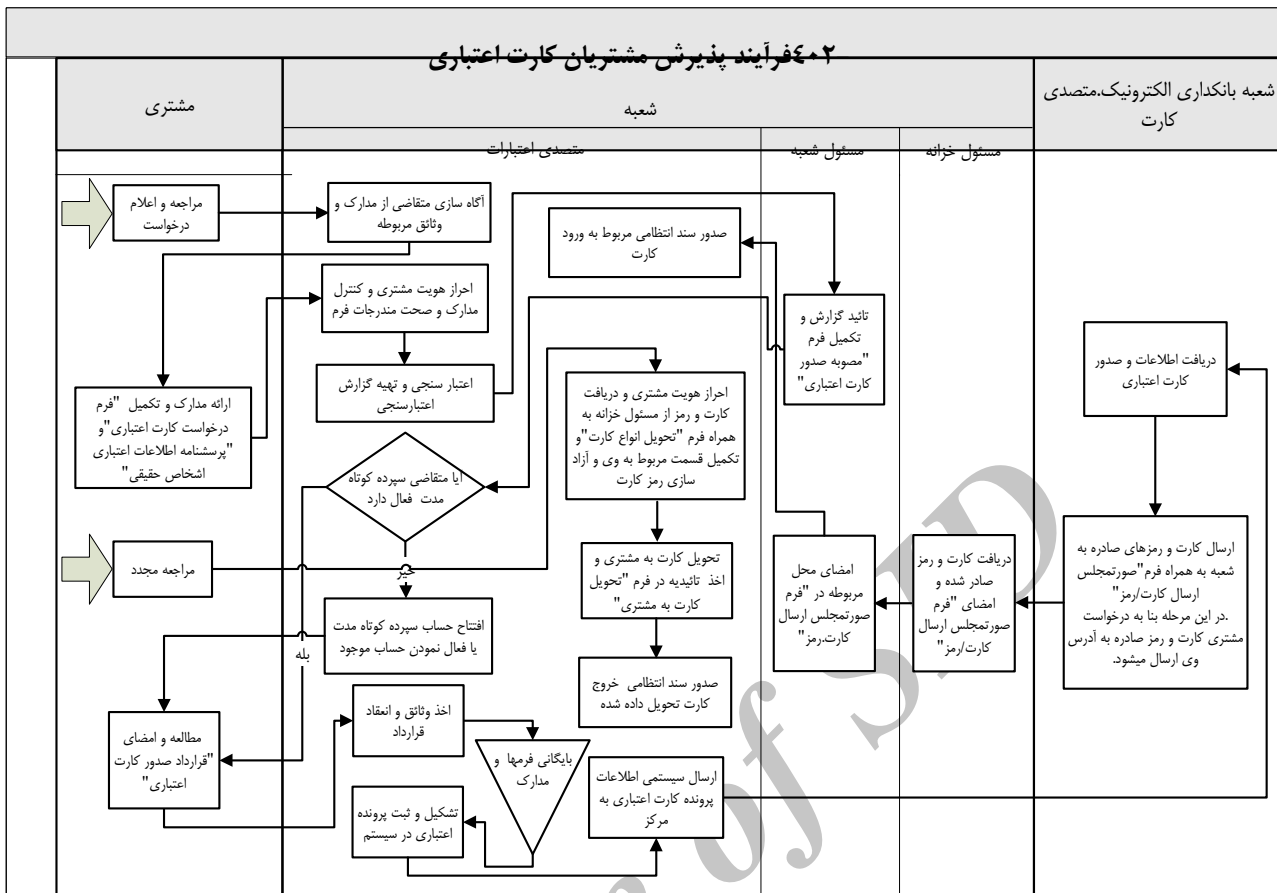
پس از تعدیلات نیروی انسانی نوع فرایند و حجم فعالیت و ارزش فرایند در هر شعبه مبنای تشکیل ساختار سازمانی هر شعبه قرار گرفت و دوایر تخصصی بر مبنای نتایج حاصله، تشکیل و یا حذف گردید. کلیه عملیات صورت گرفته در راستای شناسایی وضع موجود و حرکت به سمت استفاده بهینه از منابع موجود بوده. این در حالی است که کارکرد اصلی مدیریت فرایندها، بهبود کل فرایند در جهت ارزش آفرینی افزون تر می باشد. اما شناخت وضع موجود و بهینه کردن آن بر مبنای فرایندهای موجود زیر بنای آغاز بهبود فرایندها می باشد که به آن پرداخته شد.

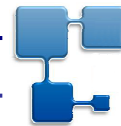
توصیه می گردد تحقیقات بعدی در خصوص بهبود فرایندهای سازمانی، بررسی، تدوین و شناسایی فرایندهایی پشتیبانی و مدیریتی نیز صورت پذیرد. که تاثیرات عمیق مدیریت فرایندها در سطح شناسایی و بهبود فرایندهای مدیریتی است که بر کل سازمان و حتی چشم انداز آینده سازمان تاثیر می گذارد. که بهبود فرایندها کلیدی هر سازمان لازمه بقا در محیط اقتصادی رقابتی کنونی بوده توصیه می گردد مرکز توجه تحقیقات آتی قرار گیرند.



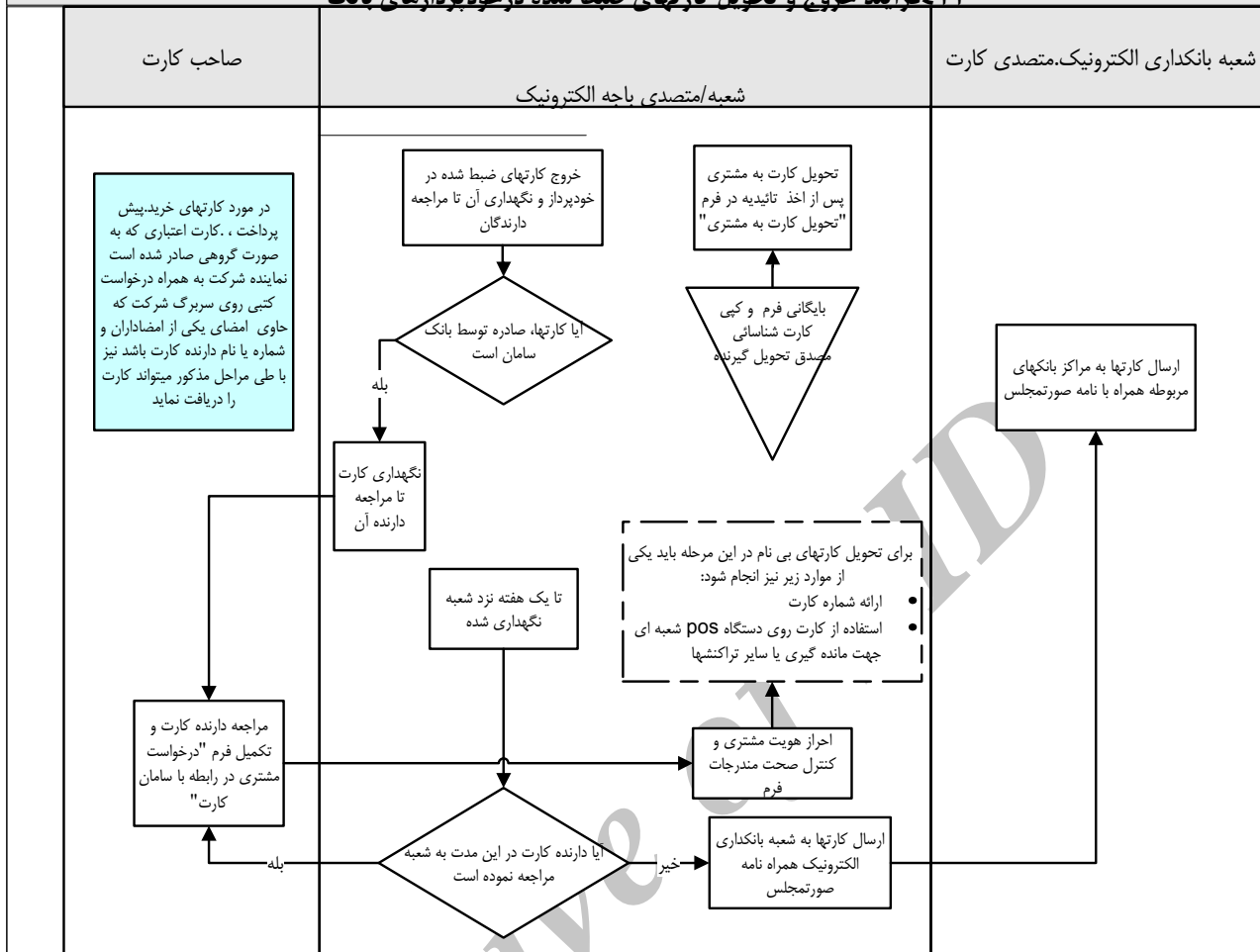
## منابع

- [1] رحمان زاده، محمد، "فرایند گرایی و استاندارد ISO 9004:2004" شرکت مهندسی سامانه ساز فردا، چاپ دوم، انتشارات تک رنگ، تهران، ۱۳۸۲.
- [2] رحمان زاده هروی، محمد، "مدیریت فرآیندهای کسب و کار، بهبود یا مهندسی مجدد"، شرکت مهندسی سامانه ساز فردا، چاپ اول، انتشارات تک رنگ، تهران، ۱۳۸۶.
- [3] سعیدی، ایرج، "مدیریت فرآیندهای کسب و کار سازمان ها از دیدگاه مایکروسافت"، شرکت گسترش دنیای مجازی، ۱۳۸۶/۱۲/۱۲.
- [4] محمد حسینی، محمد "مدیریت فرایند کسب و کار و فرهنگ سازمانی"، مجله تدبیر، شماره ۲۱۱، صفحه ۴۷، تهران، ۱۳۸۸.
- [5] . سلطانی، مرتضی و اسمعیل لو، سجاد، مدیریت فرایند محور، مجله تدبیر، شماره ۱۴۹، تهران، ۱۳۸۵.
- [6] قیطاسی، مجید، "جزوه آموزشی ARIS" ARIS Business Designer & Architect، شرکت آتی پرداز، جهت ارائه به بانک سامان، تهران، ۱۳۸۸.
- [7] G.A.Rummler, Improving Performance, Jossey Publishing, 1990.
- [8] Rob Davis, Eric Brabander., ARIS Design Platform: Getting Started with BPM, Springer Publishing, 2007.
- [9] Sinur, J. "Architecting Agility With Business Rules," Gartner Report, May 14, 2004.
- [10] Object Management Group, Business Process Modeling Notation Specification, Dtc/06-02-01, 2006.



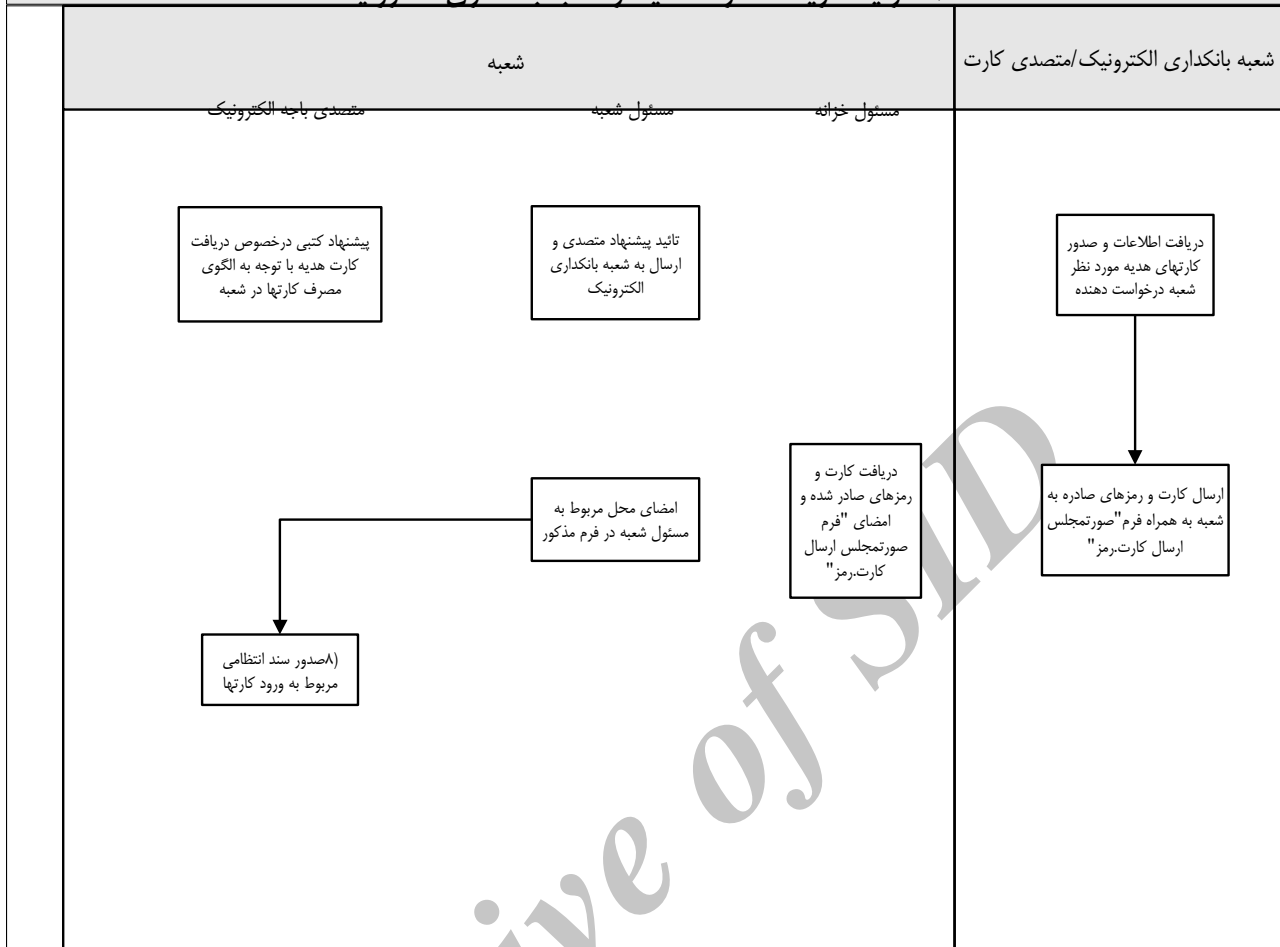


۱۱- فرآیند خروج و تحویل کارتهای ضبط شده در خودپردازهای بانک



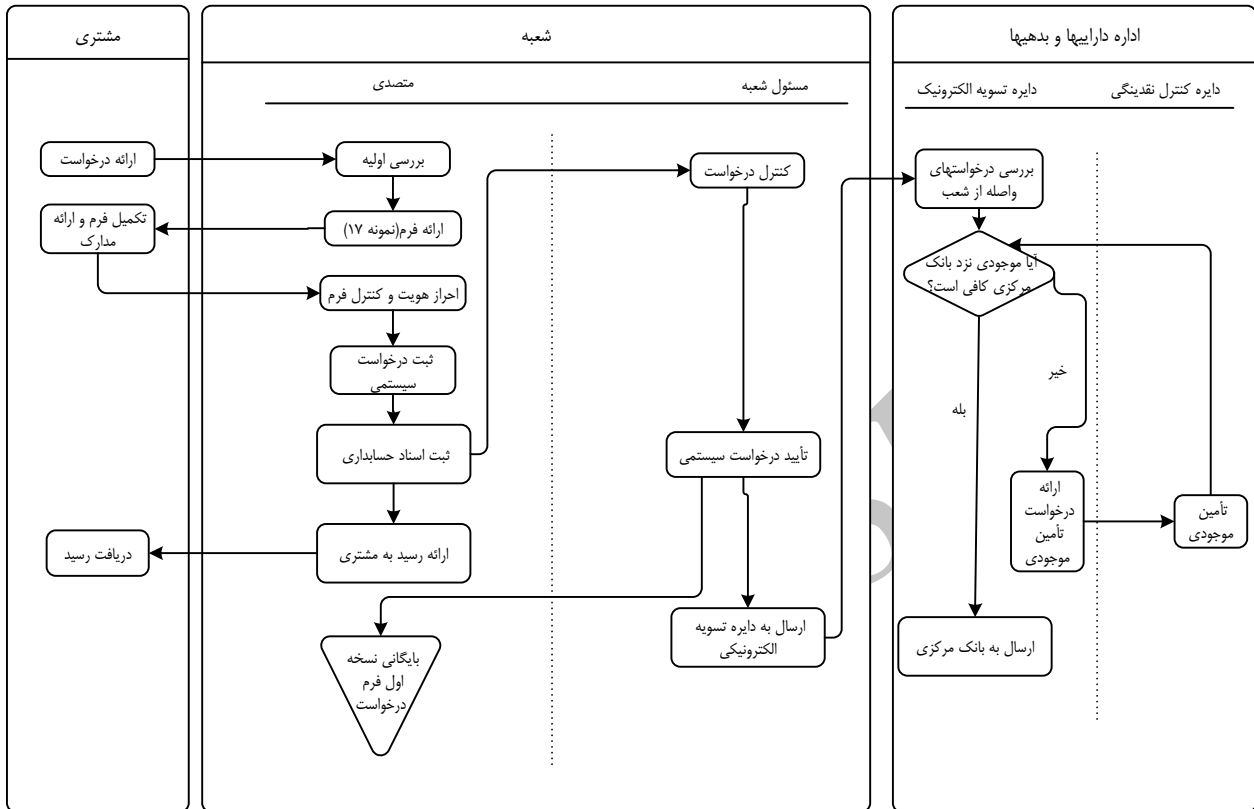


۱۰- فرآیند دریافت کارت هدیه از شعبه بانکداری الکترونیک

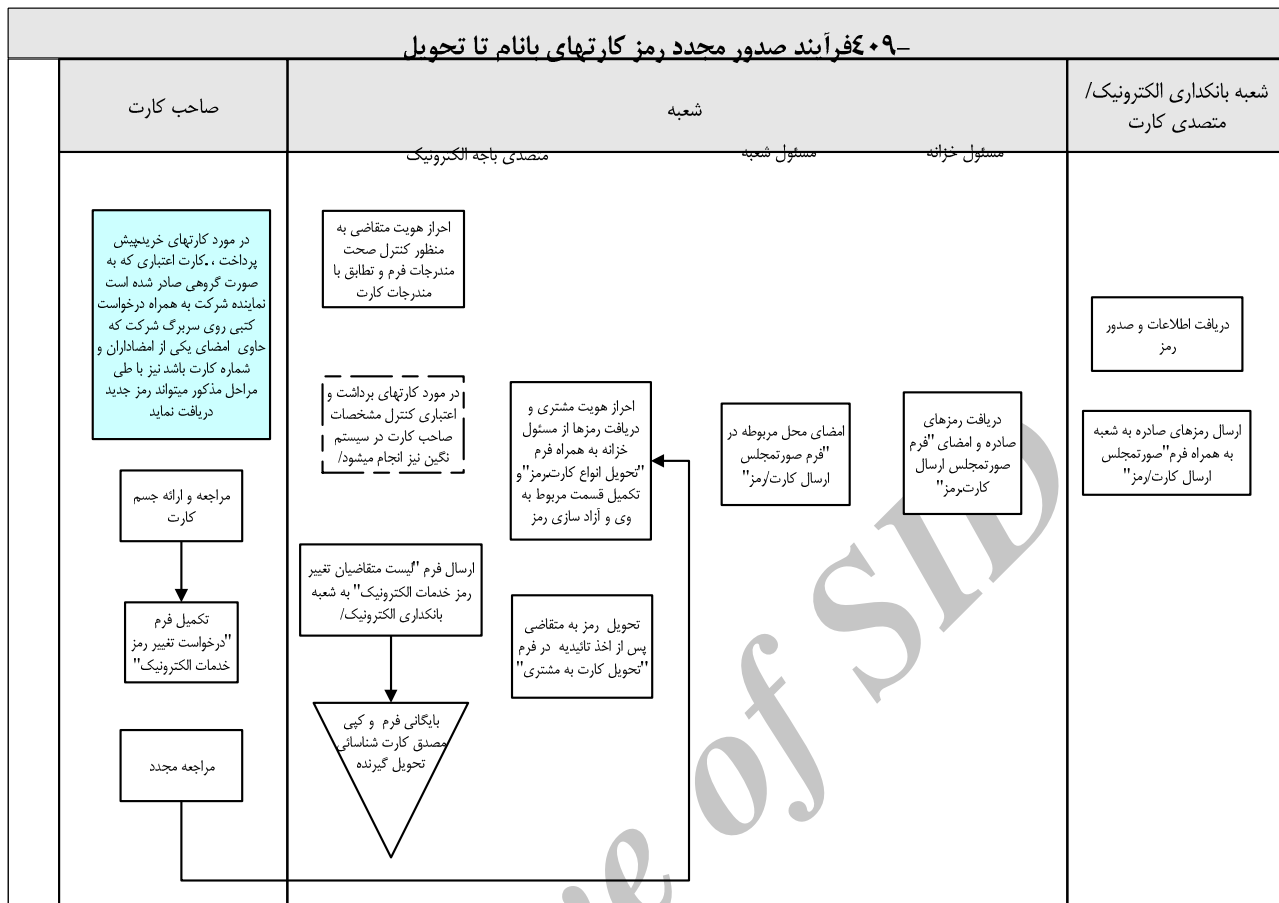
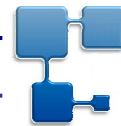


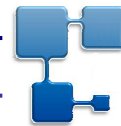


۱۱۶- فرآیند انتقال وجه از طریق سیستم ساتنا

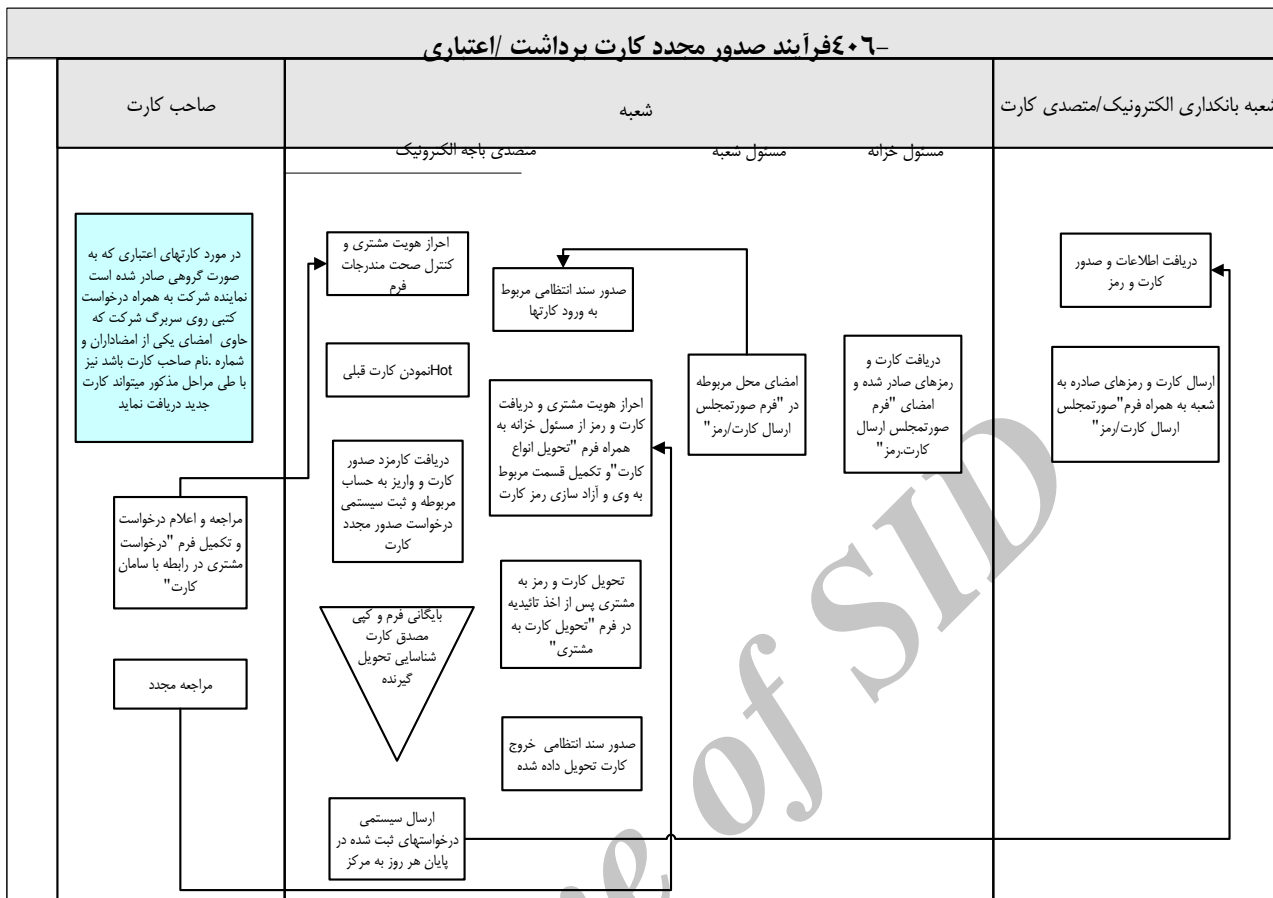


Archiv

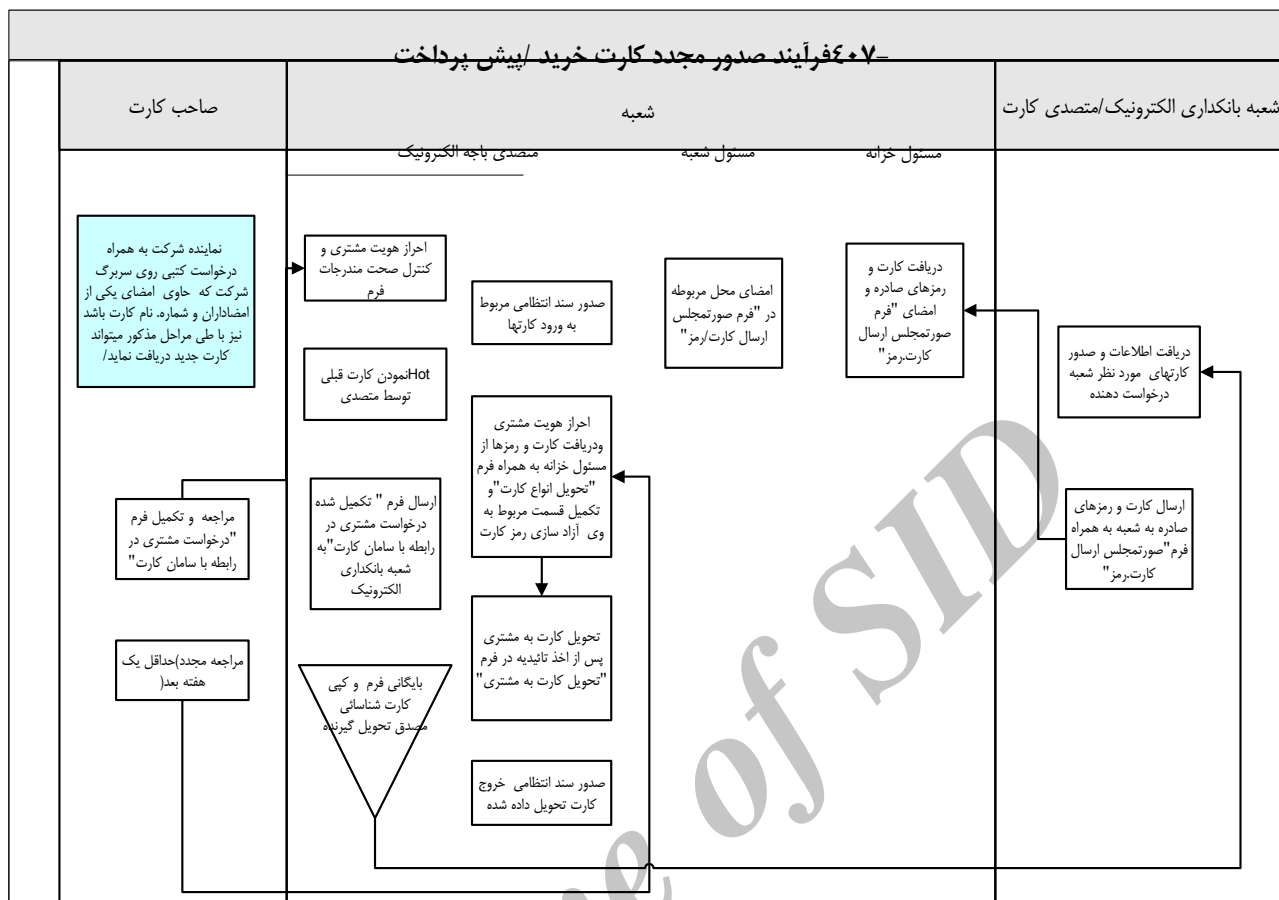
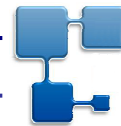


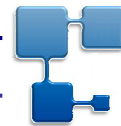


۶-۴ فرآیند صدور مجدد کارت برداشت / اعتباری

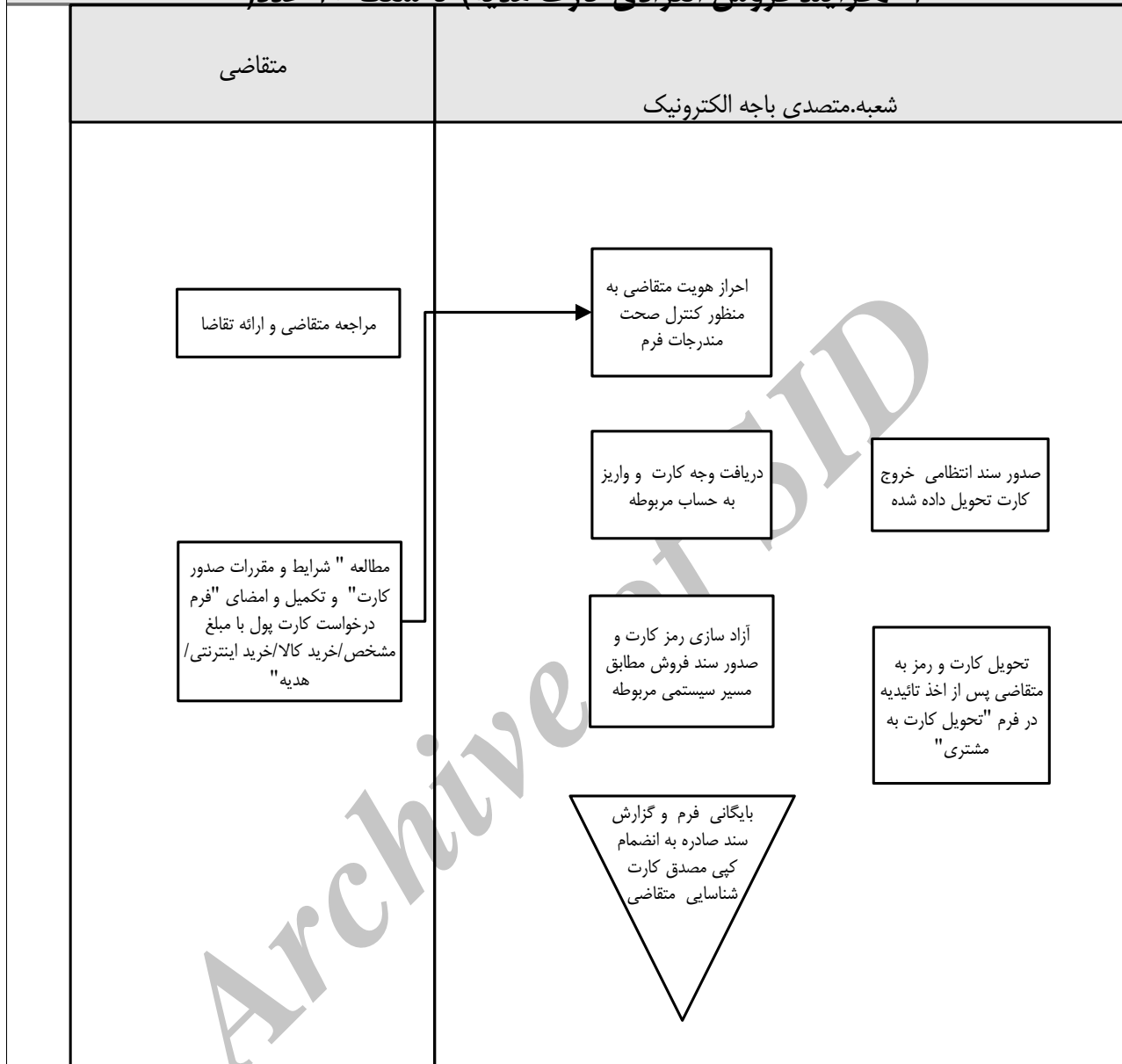




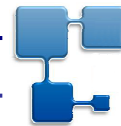




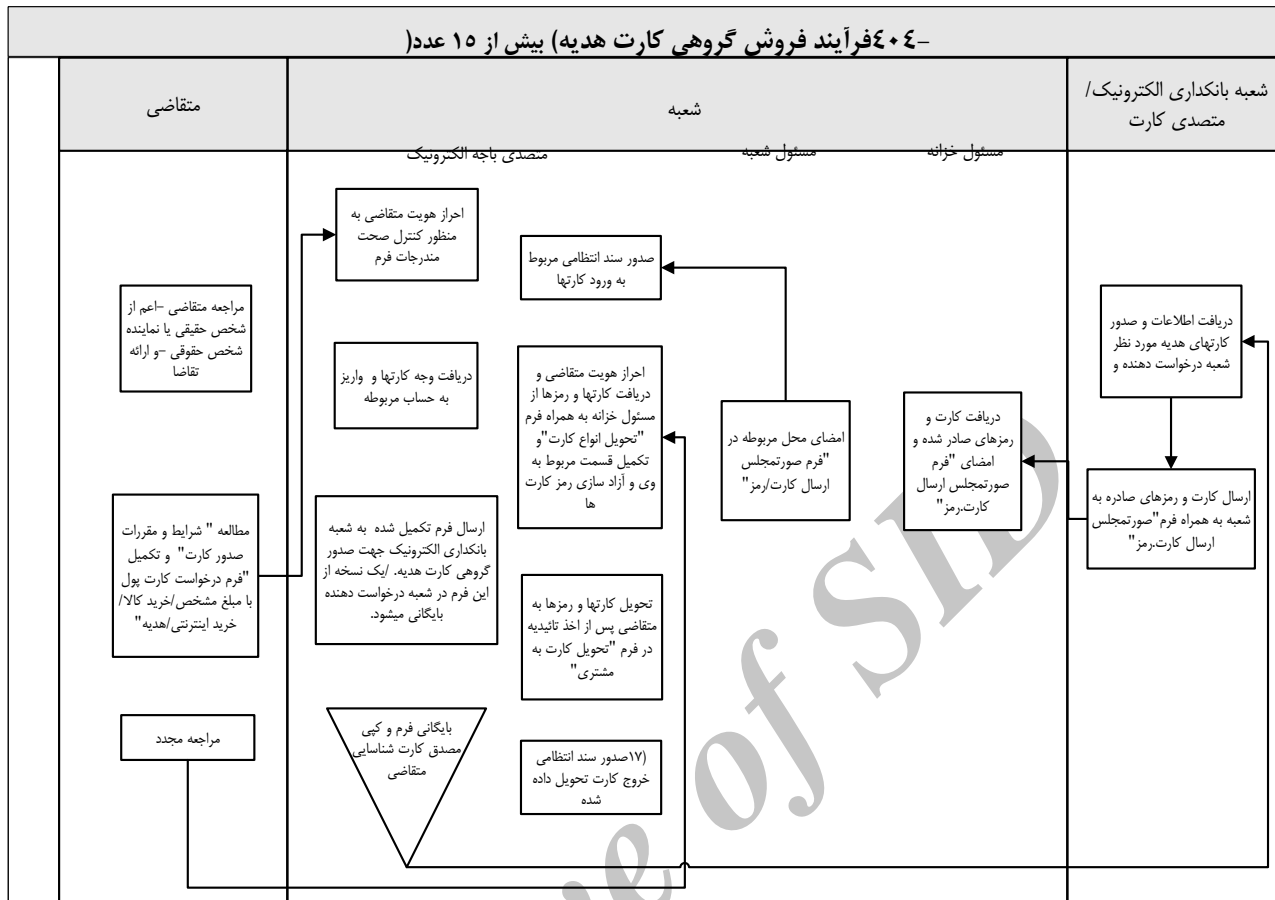
۴۰۳- فرآیند فروش انفرادی کارت هدیه (تا سقف ۱۵ عدد)



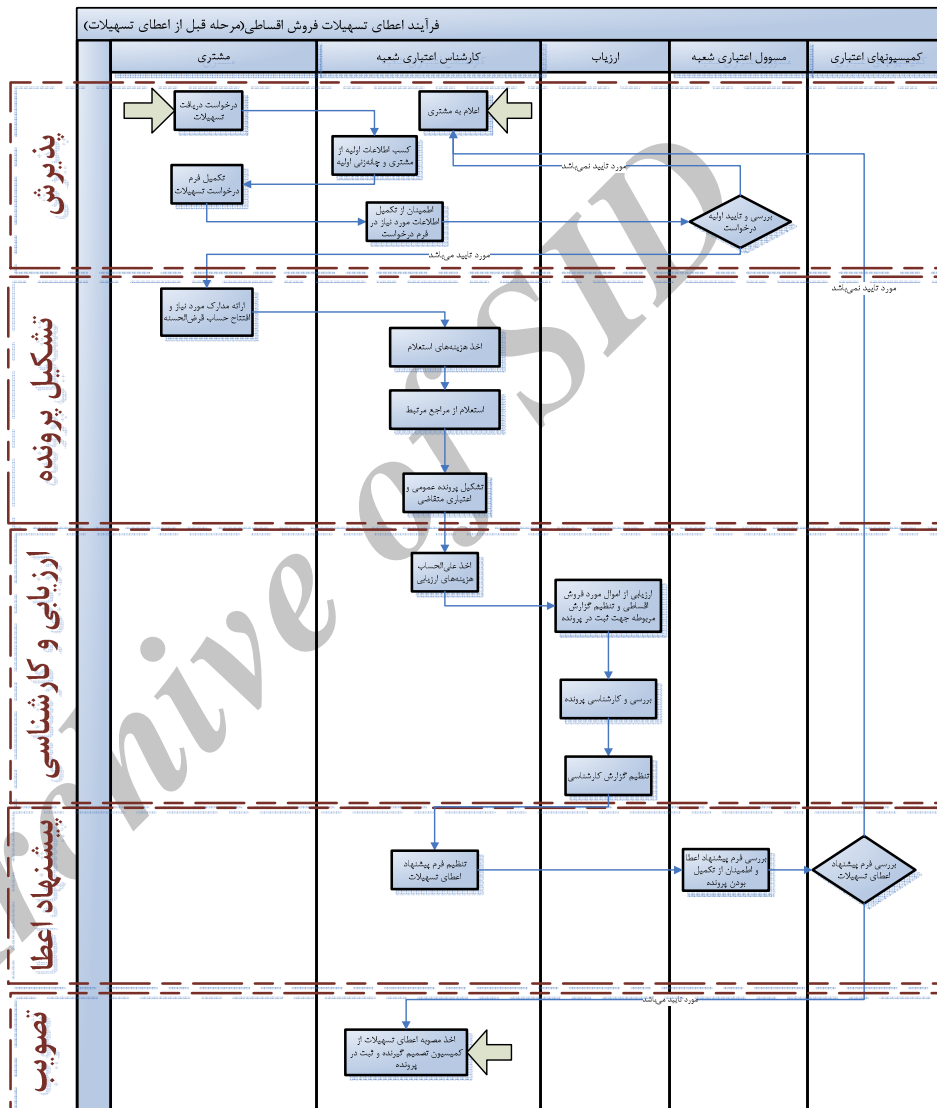
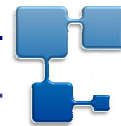


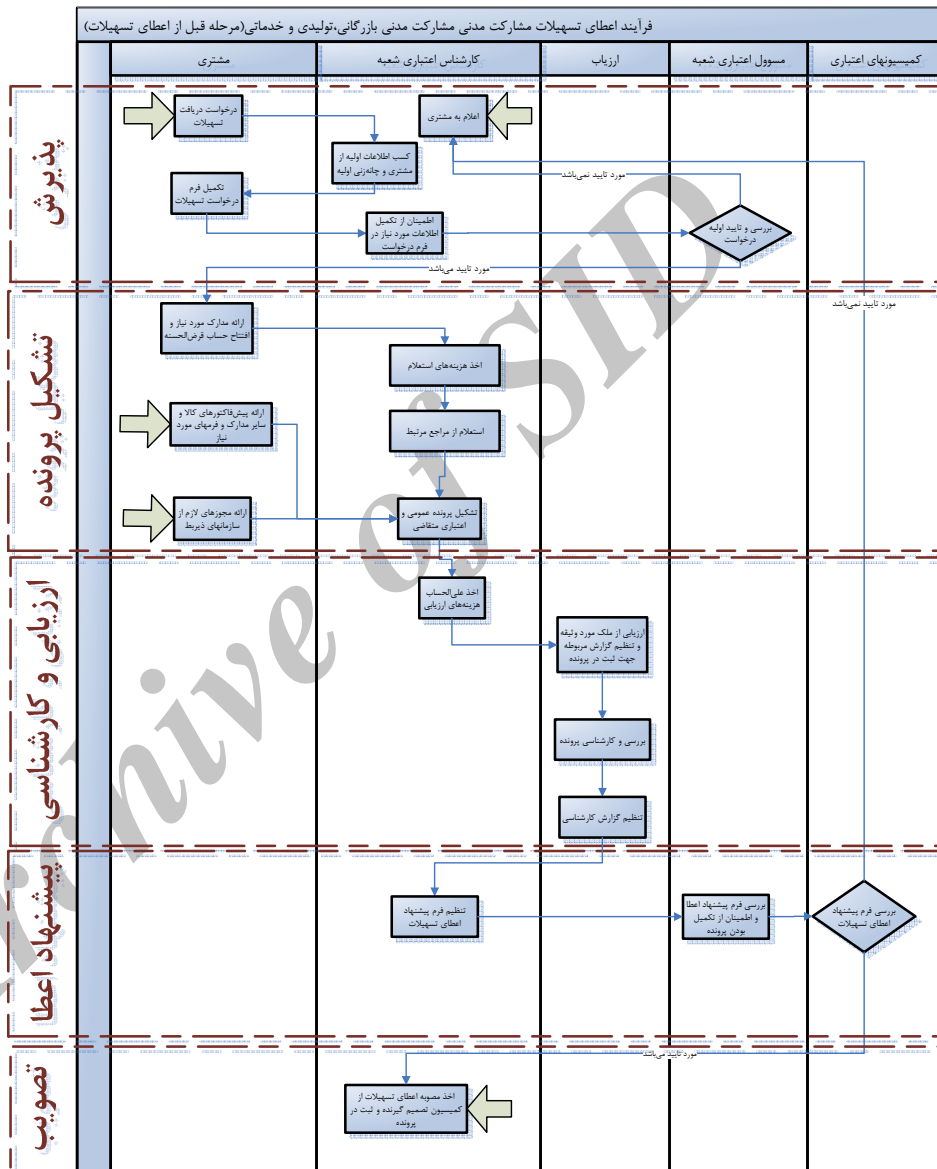
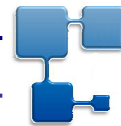


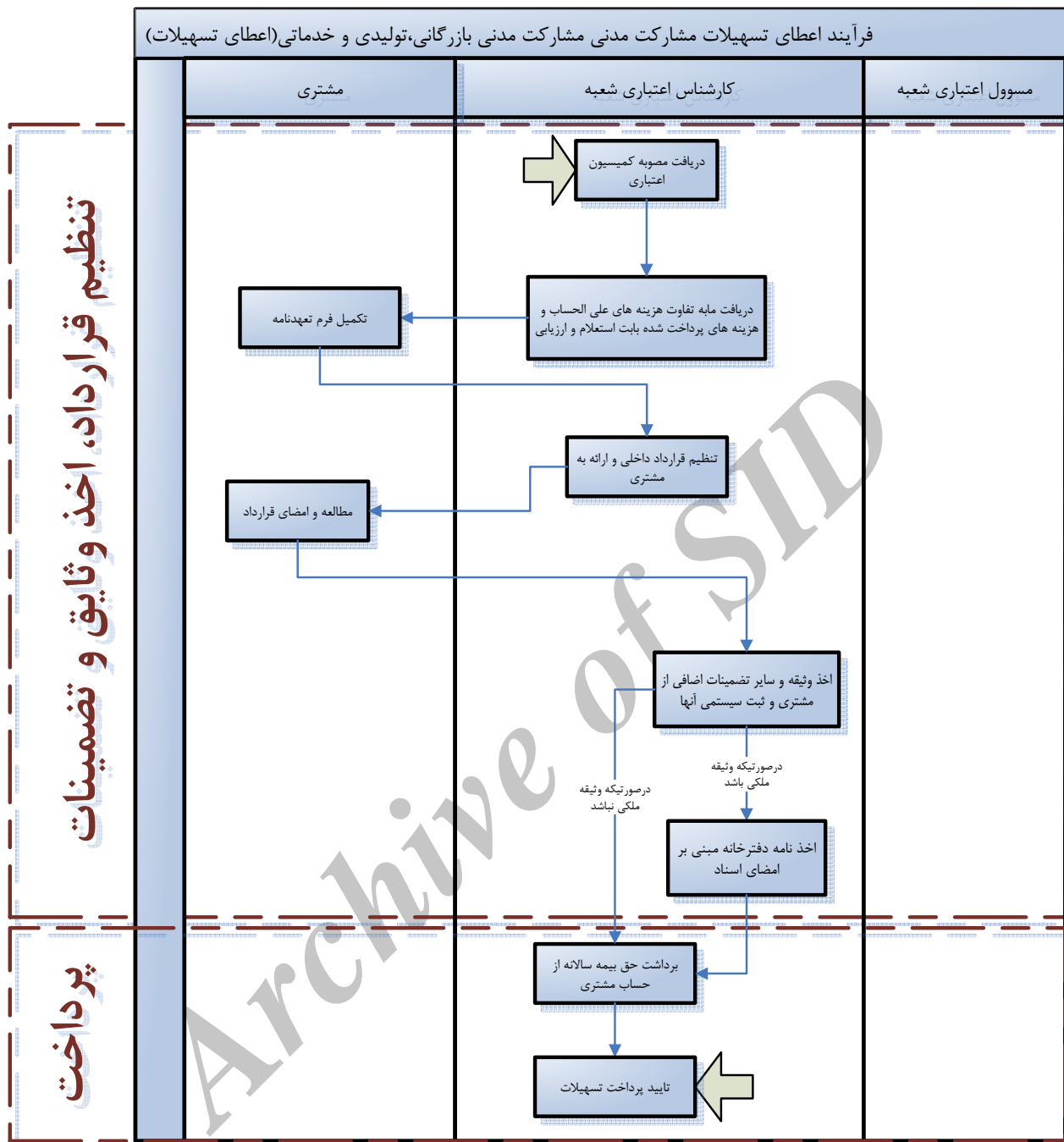
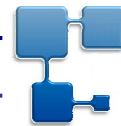
۴۰۴- فرآیند فروش گروهی کارت هدیه (بیش از ۱۵ عدد)



Archive of SID



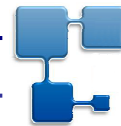




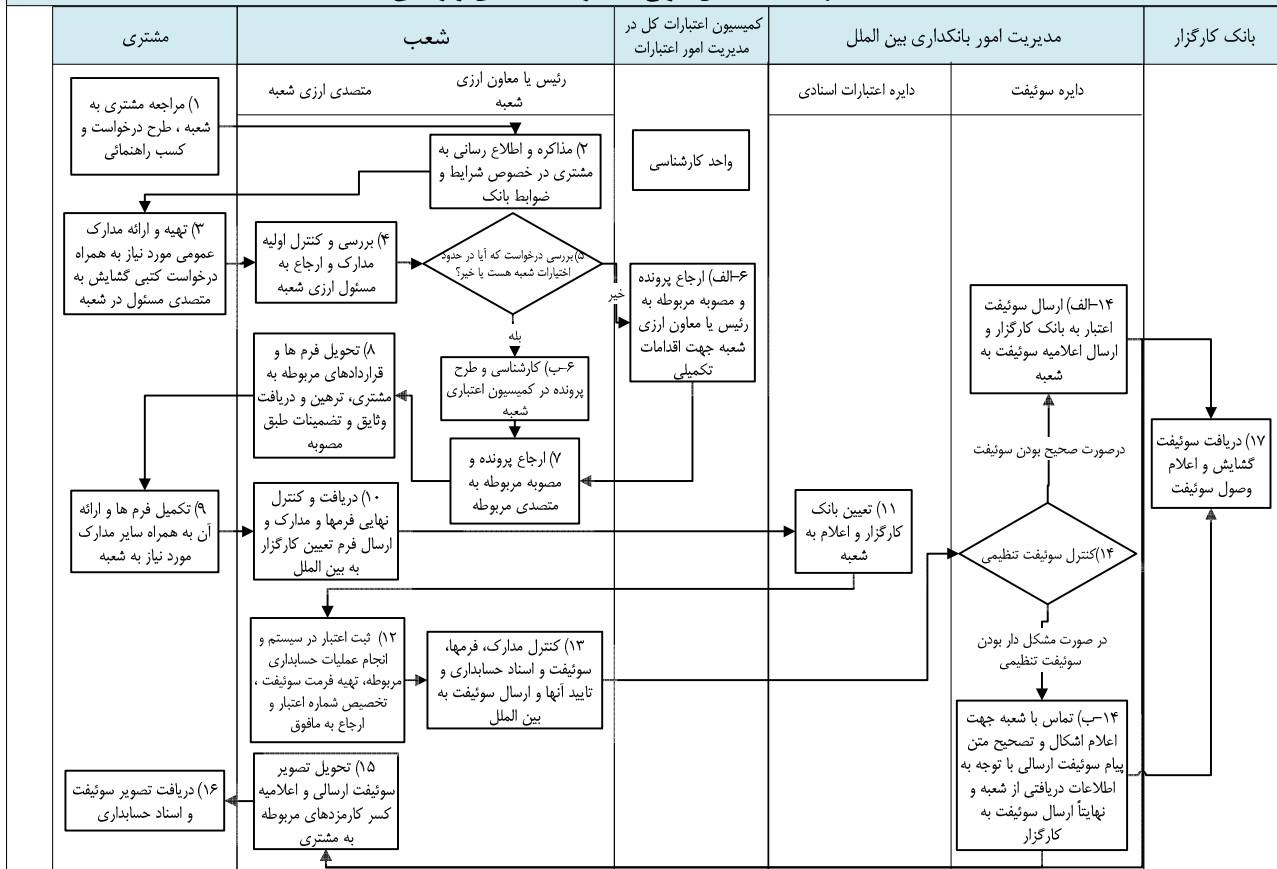








۳۰۱- فرایند گشایش انواع اعتبارات اسنادی وارداتی



Archive