



توازن و تناسب منابع انسانی از طریق مهندسی
مجدد در فرایندهای HR
در دانشگاههای دولتی ایران

مطالعه موردی : دانشگاه شهید بهشتی

ارایه دهنده: دکتر خراسانی
دانشیار دانشگاه شهید بهشتی
و
مدیر منابع انسانی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPM)

✓ مدیریت فرایندهای کاری روشی **نظام‌مند** به منظور **تعریف، طراحی، مستندسازی،** پایش و کنترل کلیه فرایندهای مکانیزه و غیرمکانیزه، به منظور **دستیابی به نتایج** هدف‌گذاری شده همسو با اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد.

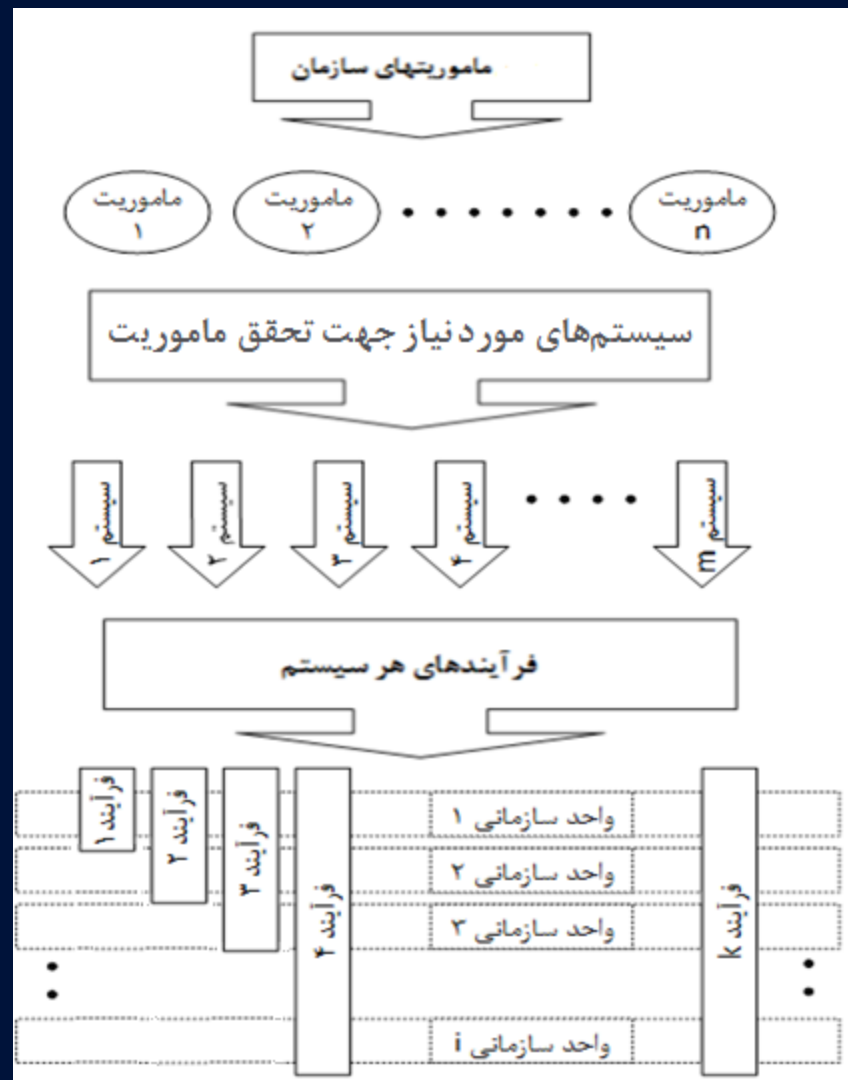
✓ طراحی پویا و منعطف در بازمهندسی فرایندها، تاثیر بسزایی بر **عملکرد، ایجاد ارزش و چابکی** سازمان دارد.

✓ بهبود فرایندها منجر به افزایش **بهره‌وری** (کارایی و اثربخشی) نیروی انسانی در ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، افزایش **کیفیت، مدیریت هزینه،** بهینه‌سازی **زمان** اجرای فرایند و کاهش ضریب خطا در کار است.



مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPM) ((مدل مفهومی))

جایگاه فرایندها
در سازمان



کلیات طرح

منطقی سازی اندازه سازمان

(برآورد نیروی انسانی)

تعیین زمان مفید
هر فرد در ماه

- مدت زمان حضور در ماه
- کسورات زمانی

برآورد زمان
فعالیتها

- بر اساس workflow
- ضرایب استانداردسازی
- تعیین فراوانی

برآورد نیروی
مورد نیاز

مدیریت فرایندهای کاری (BPM)

(Business process management)



بهبود فرایندها

احصاء و مستندسازی فرایندها

(۱) احصاء و مستندسازی
فرایندها

(۲) منطقی سازی
اندازه سازمان

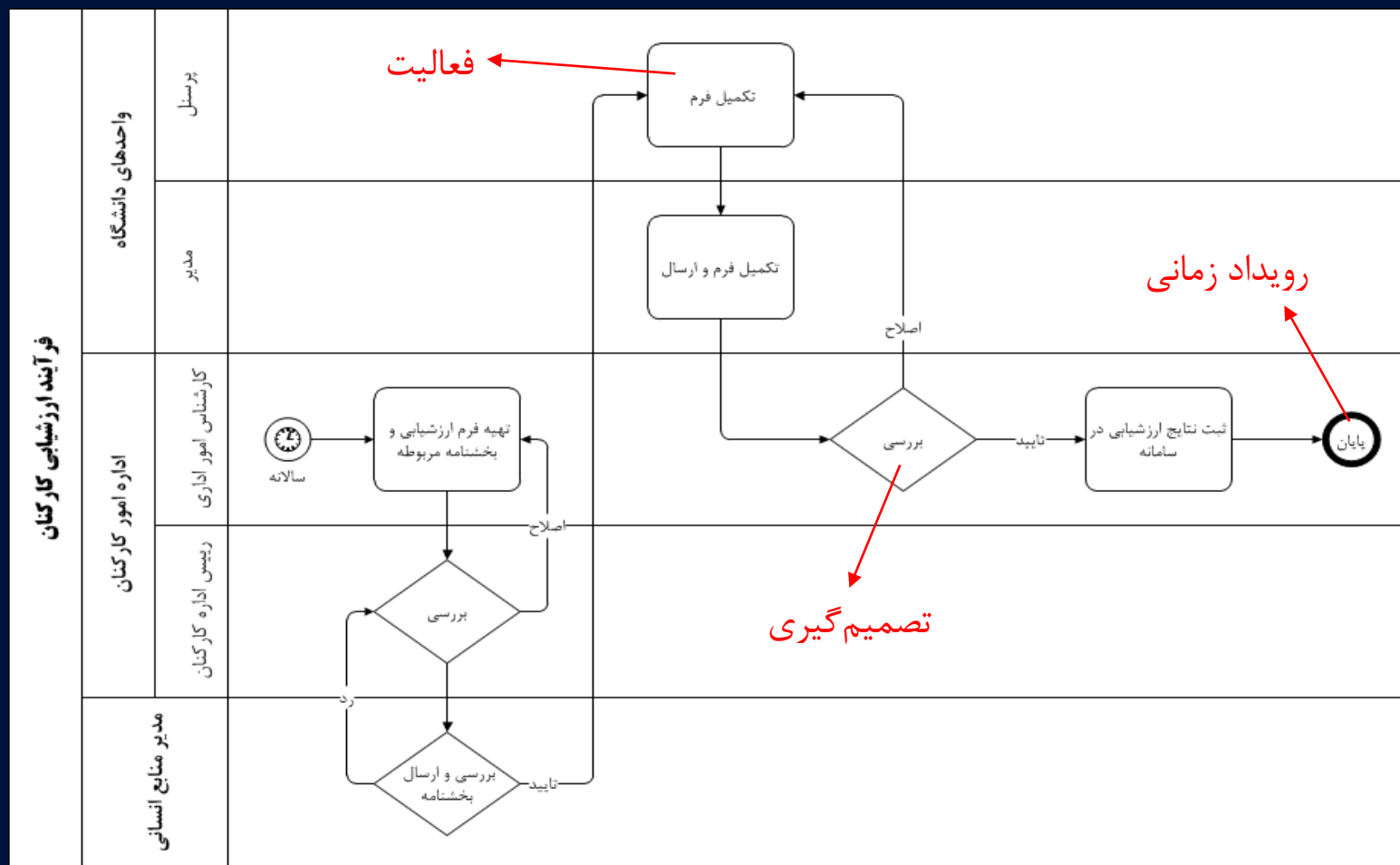
(۳) ارائه پیشنهاد
بهبود

1. مصاحبه و جمع آوری اطلاعات مربوط به فعالیت های هر اداره
2. شناسایی فرایندها
3. شناسایی جزئیات فرایندها و ترتیب و توالی انجام فعالیت های آن
4. تهیه *Workflow*
5. جمع آوری و یکپارچه سازی فرم های هر فرایند
6. تهیه روش اجرایی و شناسنامه هر فرایند
7. کدگذاری فرایندها و فرمها

تهیه *WORKFLOW* فرایند

۲) منطقی سازی اندازه سازمان

(۳) ارائه پیشنهاد بهبود

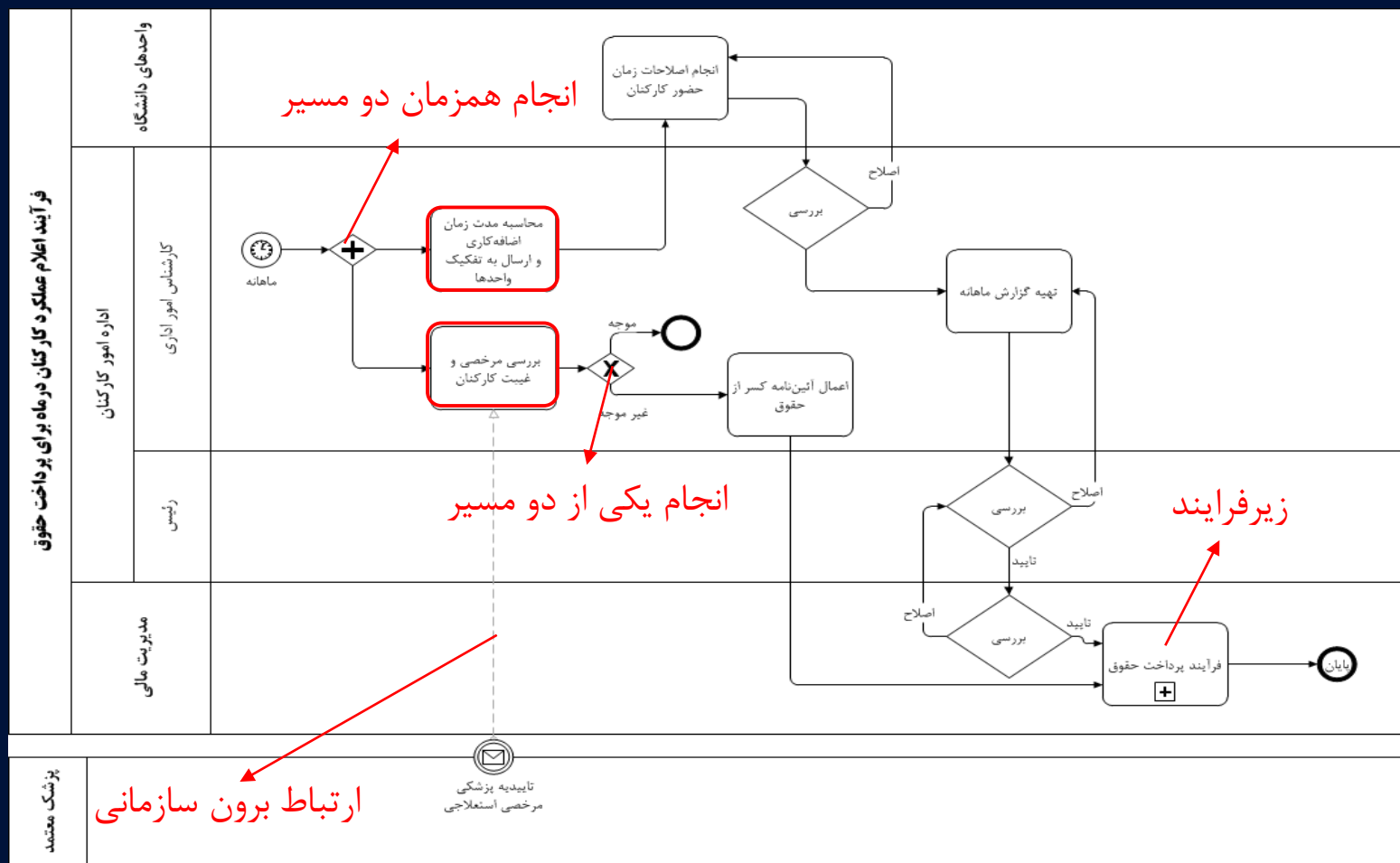


تهیه *WORKFLOW* فرایند

(۱) احصاء و مستندسازی فرایندها

(۲) منطقی سازی اندازه سازمان

(۳) ارائه پیشنهاد بهبود



روش اجرایی فرایند

(۱) احصاء و مستندسازی
فرایندها

(۲) منطقی سازی
اندازه سازمان

(۳) ارائه پیشنهاد
بهبود

نمونه روش اجرایی

نمونه فرم



فرم روش اجرایی شامل:

- ✓ هدف
- ✓ محدوده کاربرد
- ✓ تعداد نسخ و گیرندگان
- ✓ مسئولیتها
- ✓ مستندات مرتبط
- ✓ روش اجراء (شرح عملیات)
- ✓ نمودار جریان کار فرایند
- ✓ تغییرات
- ✓ واژه نامه و تعریف اصطلاحات بکار رفته
- ✓ منابع و مآخذ
- ✓ جدول لیست فرمهای در گردش روش اجرایی
- ✓ کنترل پخش روش اجرایی

کدگذاری مستندات

(۱) احصاء و مستندسازی
فرایندها

(۲) منطقی سازی
اندازه سازمان

(۳) ارائه پیشنهاد
بهبود

شرح کد مستند:

مرتبۀ بازنگری		شماره سریال سند	کد اداره	اندیکاتور مدیریت	نوع مستند: روش اجرایی
00	-	XX	X	-	PM

شرح کد فرم:

مرتبۀ بازنگری		شماره سریال فرم	کد اداره	اندیکاتور مدیریت	نوع مستند: فرم
00	-	XX	X	-	FM

برآورد نیروی انسانی

(۱) احصاء و مستندسازی
فرایندها

(۲) برآورد اندازه
منطقی سازمان

(۳) ارائه پیشنهاد
بهبود

1. تعیین مدت زمان حضور هر فرد در دانشگاه
2. تعیین کسورات زمانی قانونی
3. **برآورد زمان مفید هر فرد در ماه**
4. برآورد زمان فعالیتها بر اساس workflow
5. تعیین ضرایب استانداردسازی
6. تعیین فراوانی هر فرایند در ماه
7. **برآورد زمان مورد نیاز هر اداره جهت اجرای تمام امور**
8. **برآورد نیروی مورد نیاز**

تعیین زمان مفید هر فرد در ماه

(۳) ارائه پیشنهاد
بهبود

(۲) برآورد اندازه
منطقه سازمان

(۱) احصاء و مستندسازی
فرایندها

عنوان	زمان (دقیقه)	توضیحات
حضور	تعداد روز کاری در ماه	با احتساب ۳۶۵ روز و ۵۲ هفته در سال، تعطیلات سالانه ۳۰ روز، مرخصی سالانه ۳۰، تعطیلی پنجشنبه و جمعه
	زمان حضور در ماه	هر روز شامل ۸ ساعت کاری می‌باشد.
کسورات	نماز و ناهار در روز	زمان ناهار و نماز پرسنل ۱ ساعت می‌باشد.
	شناوری صبح و عصر در روز	زمان شناوری صبح از ۷:۳۰ الی ۷:۴۵ و بعد از ظهر از ۱۵:۱۵ الی ۱۵:۳۰ می‌باشد.
	آمادگی آغاز کار در روز	شامل استقرار، روشن کردن کامپیوتر و ... می‌باشد.
	آمادگی اتمام کار در روز	شامل جمع کردن وسایل، خاموش کردن کامپیوتر و ... می‌باشد.
	آموزش در روز	۳۰ ساعت آموزش در سال در نظر گرفته شده است.
	تنظیم دستگاه در روز	شامل خرابی دستگاه، نصب نرم افزار و ... که ۲ مرتبه در سال و هر مرتبه ۱۲ ساعت در نظر می‌باشد.
	خارج برنامه در روز	شامل فعالیت‌هایی که در غالب فرایندها نیست از قبیل جلسه با مدیر واحد و ...
	بیکاری مجاز در روز	مجموع زمان ردیف ۱ الی ۷
زمان بیکاری مجاز در ماه		زمانی که فرد در دانشگاه حضور دارد ولی امکان انجام امور محوله وجود ندارد.
زمان مفید فرد در ماه		زمانی که فرد در دانشگاه حضور دارد و امکان انجام امور محوله وجود دارد. (۹۵ ساعت)

از مدت زمان ۸ ساعت حضور در روز، ۵:۳۹ ساعت زمان فعال برای هر فرد می‌باشد.

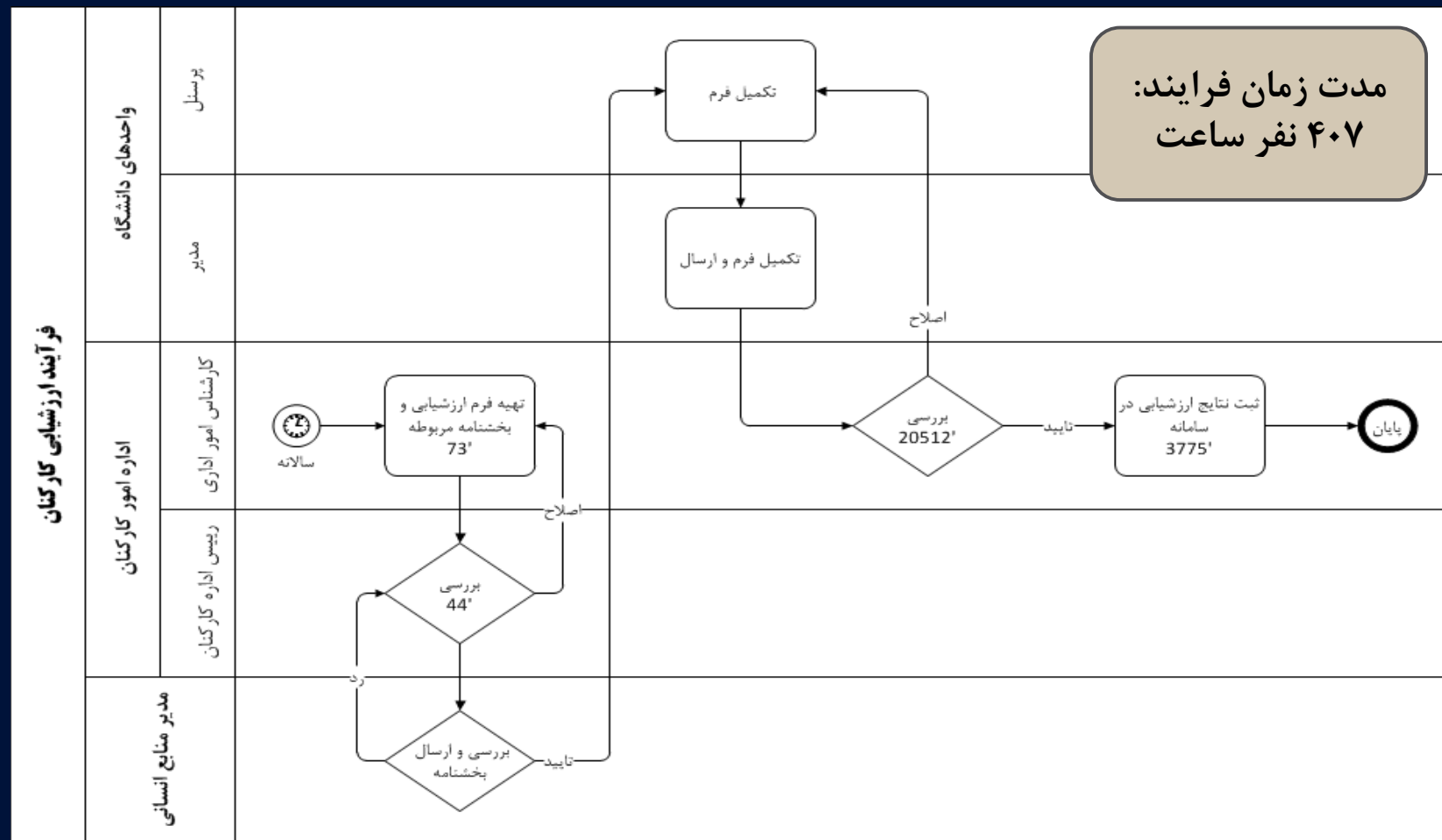
برآورد زمان فرایند

(۱) احصاء و مستندسازی
فرایندها

(۲) برآورد اندازه
منطقی سازمان

(۳) ارائه پیشنهاد
بهبود

مدت زمان فرایند:
۴۰۷ نفر ساعت

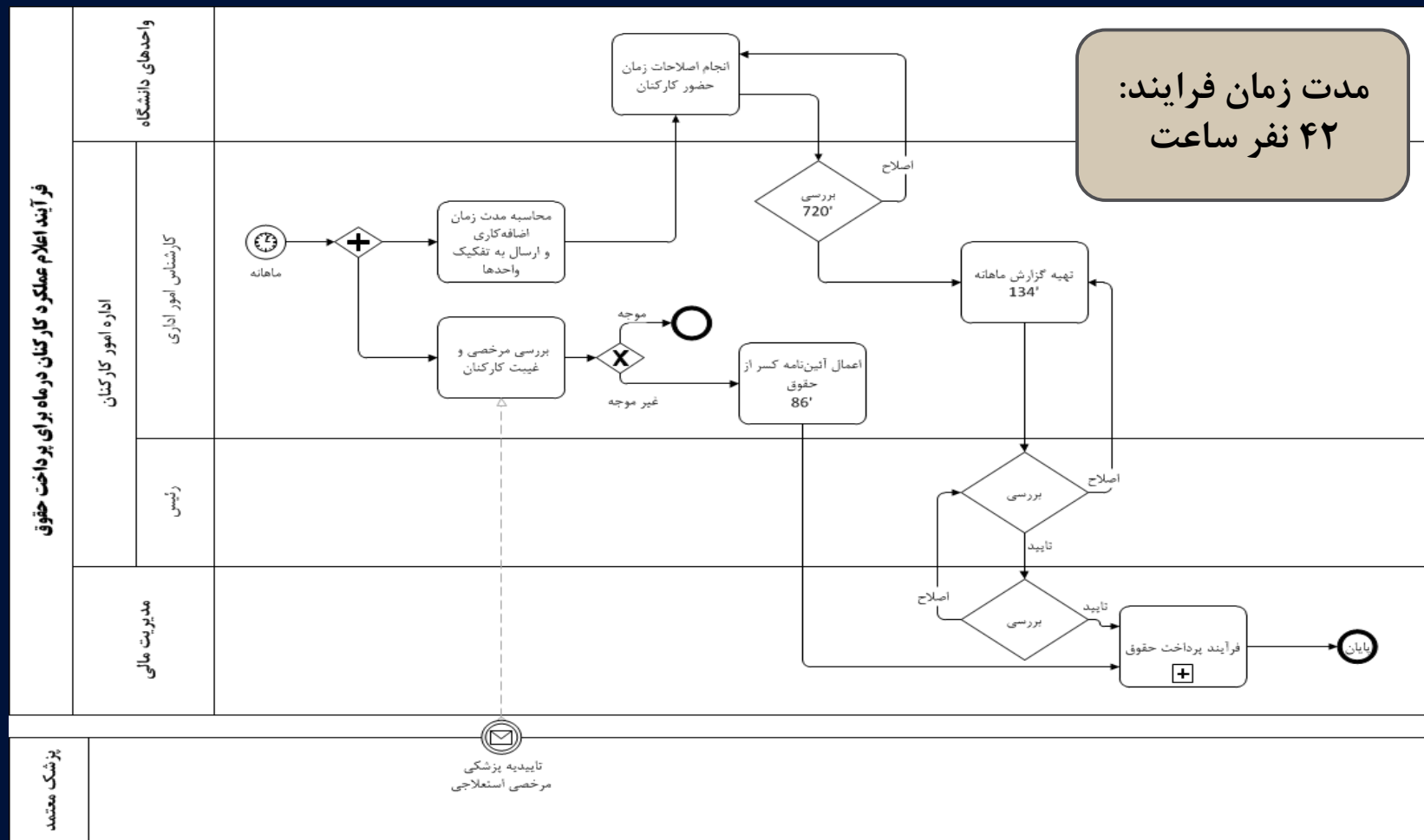


برآورد زمان فرایند

(۱) احصاء و مستندسازی فرایندها

(۲) برآورد اندازه منطقی سازمان

(۳) ارائه پیشنهاد بهبود



زمان استاندارد فرایند

(۱) احصاء و مستندسازی
فرایندها

(۲) برآورد اندازه
منطقی سازمان

(۳) ارائه پیشنهاد
بهبود

زمان مورد انتظار هر فعالیت (بر اساس توزیع مثلثی و استاندارد کارسنجی)



زمان استاندارد: $s = d \times x$

زمان خوش بینانه: a

زمان محتمل: b

زمان بدبینانه: c

زمان مورد انتظار: $d = \frac{a+4b+c}{6}$

ضریب عملکرد: x

ضریب عملکرد

(۳) ارائه پیشنهاد
بهبود

(۲) برآورد اندازه
منطقه سازمان

(۱) احصاء و مستندسازی
فرایندها

نحوه تعیین ضرایب عملکرد (الونس):

عنوان	توضیحات	درصد
ثابت	نیازهای شخصی – خستگی پایه	۱۰ (۴+۶)
وضعیت فیزیکی	ایستادن – موقعیت غیر طبیعی بدن	۰
شرایط محیطی	تهویه – نور – صدا	۰
تنش بینایی	کار با رایانه – کارهای ظریف	۰ الی ۳
تنش فکری	پیچیدگی کار	۱ الی ۴
یکنواختی فکری	تکراری و یکنواخت بودن کار	۰ الی ۴
یکنواختی فیزیکی	کسل کننده بودن کار	۰ الی ۳
مجموع		۱۱ الی ۲۴

۱) احصاء و مستندسازی فرایندها

۲) برآورد اندازه منطقه سازمان

(۳) ارائه پیشنهاد بهبود

ریز محاسبات

فرایند	عنوان فعالیت (مرتبط با اداره کارکنان)	مجری	زمان (نفر دقیقه)				ضریب	زمان استاندارد	تکرار در ماه	کل زمان در ماه
			خوش بینانه	محتمل	بدبینانه	مورد انتظار				
اعلام عملکرد کارکنان در ماه برای پرداخت حقوق	بررسی (پرینت و تطبیق ساعت کارکرد)	کارشناس	۴۲۰	۴۸۰	۶۰۰	۴۹۰	۱/۱۷	۷۲۰	۱	۷۲۰
	اصلاح (رسیدگی به عدم تطبیق)	کارشناس	۴۸۰	۵۴۰	۷۰۰	۵۵۷	۱/۱۷	۸۱۸	۱	۸۱۸
	بررسی (وارد کردن اطلاعات خاص)	کارشناس	۳۸۰	۴۲۰	۴۵۰	۴۱۸	۱/۱۶	۶۱۱	۱	۶۱۱
	اعمال آئین نامه در صورت تاخیرات غیرموجه و غیبت	کارشناس	۴۵	۶۰	۷۵	۶۰	۱/۱۴	۸۶	۱	۸۶
	تهیه گزارش ماهانه	کارشناس	۶۰	۹۰	۱۲۰	۹۰	۱/۱۹	۱۳۴	۱	۱۳۴
	برنامه ریزی، ارزیابی، نظارت و پیگیری	رئیس	۴۱۶	۴۷۷	۵۸۴	۴۸۵	۱/۱۶	۷۰۷	۱	۷۰۷
مجموع (نفر دقیقه)										
۳۰۷۷										

بهبود فرایند

(۱) احصاء و مستندسازی
فرایندها

(۲) برآورد اندازه
منطقی سازمان

(۳) ارائه پیشنهاد
بهبود

با توجه به ماهیت و ملاحظات هر فرایند یک یا چند مورد از بهبودهای زیر پیشنهاد گردیده است:

- ✓ بهبود در Workflow فرایند
- ✓ حذف و یا اضافه نمودن فعالیت به فرایند
- ✓ یکپارچه سازی، اصلاح و بهبود فرمهای مورد استفاده
- ✓ پیشنهاد مدل مفهومی مکانیزاسیون
- ✓ کدینگ یکپارچه اسناد
- ✓ بیان عارضه ها (نیروی انسانی، اسناد پشتیبان فرایند و ...)
- ✓ طراحی فرایندهای ضروری که در دانشگاه انجام نمی شود.

مدیریت امور اداری

فرایندها

زمانسنجی و برآورد نیرو

فرایندهای اداره کارکنان

مکانیزه	عنوان فرایند	کد روش اجرایی
☐	فرایند ارتقا رتبه	PM-320-101-00
☐	فرایند اعمال مدرک تحصیلی	PM-320-102-00
☐	فرایند انتصاب انشایی پست	PM-320-103-00
☐	فرایند انتصاب پست	PM-320-104-00
☐	فرایند ارزشیابی کارکنان	PM-320-105-00
☐	فرایند مکاتبات داخلی و خارجی	PM-320-106-00
☐	فرایند اعلام عملکرد کارکنان	PM-320-107-00
☐	فرایند ایجاد، اصلاح یا حذف کارتابل	PM-320-108-00
☐	فرایند بازنشستگی کارکنان تامین اجتماعی	PM-320-109-00
☐	فرآیند تمدید قرارداد کارکنان پیمانی	PM-320-110-00
☐	فرایند جذب کارکنان پیمانی و قراردادی	PM-320-111-00
☐	فرایند اصلاح احکام	PM-320-112-00
☒	فرایند صدور احکام تغییر ضریب	PM-320-113-00
☐	فرایند صدور احکام قانون کار	PM-320-114-00
☐	فرآیند انتقال به دانشگاه	PM-320-115-00

فرایندهای اداره کارکنان

مکانیزه	عنوان فرایند	کد روش اجرایی
☐	فرایند مامور به دانشگاه	PM-320-116-00
☐	فرایند مامور به خارج دانشگاه	PM-320-117-00
☐	فرایند ماموریت آموزشی	PM-320-118-00
☐	فرایند مرخصی نیمه وقت بانوان	PM-320-119-00
☒	فرایند ماموریت روزانه / ساعتی	PM-320-120-00
☒	فرایند مرخصی استحقاقی	PM-320-121-00
☒	فرایند مرخصی استعلاجی	PM-320-122-00
☐	فرایند مرخصی بدون حقوق	PM-320-123-00
☐	فرایند رسیدگی به تخلفات کارکنان	PM-320-124-00
☐	فرایند تشویق کارکنان	PM-320-125-00
☐	فرایند جابجایی و تعیین محل خدمت	PM-320-126-00
☐	فرایند برگزاری جلسات هیات اجرایی منابع انسانی	PM-320-127-00
☐	فرایند درخواست و تأمین نیرو	PM-320-128-00

برآورد نیروی اداره کارکنان

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۲۰۵۷۶	۳۴۲
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر $۴ \approx ۳/۶۲$	

فرایندهای اداره رفاه و تعاون

مکانیزه	عنوان فرایند	کد روش اجرایی
☐	فرایند صدور بیمه پایه	PM-320-301-00
☐	فرایند تمدید، تعویض و المثنی دفاتر بیمه	PM-320-302-00
☐	فرایند تغییرات ماهیانه بیمه خدمات درمانی	PM-320-303-00
☐	فرایند انعقاد قرارداد بیمه تکمیلی	PM-320-304-00
☐	فرایند عضو گیری (حذف و اضافه) بیمه تکمیلی	PM-320-305-00
☐	فرایند اخذ غرامت بیمه تکمیلی	PM-320-306-00
☐	فرایند تغییرات ماهیانه بیمه تکمیلی	PM-320-307-00
☐	فرایند انعقاد قرارداد بیمه عمر اجباری	PM-320-308-00
☐	فرایند اخذ غرامت بیمه عمر اجباری	PM-320-309-00
☐	فرایند انعقاد قرارداد بیمه عمر تکمیلی	PM-320-310-00
☐	فرایند اخذ غرامت بیمه عمر تکمیلی	PM-320-311-00
☐	فرایند صندوق ذخیره کارکنان	PM-320-312-00
☐	فرایند نظارت بر مهد کودک	PM-320-313-00
☐	فرایند بند "ب" ماده ۴۴ قانون برنامه پنجم (ایثارگران)	PM-320-314-00
☐	فرایند مجتمع فرهنگی و دانشجویی شهداالرضا	PM-320-315-00

برآورد نیروی اداره رفاه و تعاون

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۲۱۹۹۷	۳۶۷
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر $۴ \approx ۳/۸۸$	

فرایندهای اداره بازنشستگی

مکانیزه	عنوان فرایند	کد روش اجرایی
☐	فرایند صدور ابلاغ بازنشستگی	PM-320-401-00
☐	فرایند برقراری حقوق بازنشستگی	PM-320-402-00
☐	فرایند جمع‌آوری و محاسبه سنوات خدمت	PM-320-403-00
☐	فرایند محاسبه بدهی سنوات غیر رسمی شاغلین رسمی (کارکنان و هیأت علمی)	PM-320-404-00
☐	فرایند تغییر صندوق بیمه	PM-320-405-00
☐	فرایند استرداد یا انتقال کسور بازنشستگی بین صندوق‌های بیمه	PM-320-406-00
☐	فرایند برقراری حقوق وظیفه (شاغلین و بازنشستگان متوفی)	PM-320-407-00
☐	فرایند اعمال تغییرات حقوق بازنشستگی و وظیفه	PM-320-408-00

برآورد نیروی اداره بازنشستگی

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۵۴۴۴	۹۱
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر ۱ $\approx ۰/۹۶$	

فرایندهای اداره هیأت علمی

مکانیزه	روش اجرایی	کد
☐	اعلام عملکرد	PM-320-201-00
☐	ماموریت روزانه	PM-320-202-00
☐	ماموریت آموزشی	PM-320-203-00
☐	صدور گواهی آزادسازی سند ملکی	PM-320-204-00
☐	صدور گواهی جهت اخذ مدرک تحصیلی	PM-320-205-00
☐	اصلاحیه نردبانی احکام	PM-320-206-00
☐	مکاتبات داخلی و خارجی	PM-320-207-00
☐	تمدید قرارداد پیمانی	PM-320-208-00
☐	ایجاد و اصلاح کارتابل	PM-320-209-00
☐	صدور حکم انتصاب پست	PM-320-210-00
☐	مامور/ انتقال از دانشگاه	PM-320-211-00
☐	مامور/ انتقال به دانشگاه	PM-320-212-00
☒	صدور حکم	PM-320-213-00

فرایندهای اداره هیأت علمی

مکانیزه	روش اجرایی	کد
☐	ارتقا رتبه	PM-320-214-00
☐	مرخصی استحقاقی	PM-320-215-00
☐	مرخصی استعلاجی	PM-320-216-00
☐	مرخصی بدون حقوق	PM-320-217-00
☐	اصلاح حکم	PM-320-218-00
☐	اعمال مدرک تحصیلی بالاتر	PM-320-219-00
☒	اعمال تغییر ضریب سالیانه	PM-320-220-00
☐	استخدام	PM-320-221-00
☐	استخدام طرح سربازی	PM-320-222-00
☐	تبدیل وضعیت استخدامی (پیمانی به رسمی آزمایشی و رسمی آزمایشی به رسمی)	PM-320-223-00
☐	اعمال امتیاز ایثارگری	PM-320-224-00
☐	احتساب سابقه	PM-320-225-00

برآورد نیروی اداره هیأت علمی

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۲۱۷۵۷	۳۶۳
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر $۴ \approx ۳/۸۳$	

مدیریت امور مالی

فرایندها
زمانسنجی و برآورد نیرو

فرایندهای اداره دریافت و پرداخت

مکانیزه	روش اجرایی (واحد دریافت و پرداخت)	کد
☐	روش اجرایی فرایند پرداخت قراردادهای عمرانی و غیر عمرانی	PM-310-101-00
☐	روش اجرایی فرایند تسویه حساب قراردادهای عمرانی و غیر عمرانی	PM-310-102-00
☐	روش اجرایی فرایند پرداخت جوایز علمی، تشویق مقالات، دستیار پژوهشی یا پژوهانه	PM-310-103-00
☐	روش اجرایی فرایند درآمد از محل دریافت اجاره	PM-310-104-00
☐	روش اجرایی فرایند صدور سند	PM-310-105-00
☐	روش اجرایی فرایند صدور چک	PM-310-106-00
☐	روش اجرایی فرایند پرداخت علی الحساب اعتبار ویژه	PM-310-107-00
☐	روش اجرایی فرایند تسویه حساب اعتبار ویژه	PM-310-108-00
☐	روش اجرایی فرایند پرداخت علی الحساب فرصت مطالعاتی	PM-310-109-00
☐	روش اجرایی فرایند تسویه حساب فرصت مطالعاتی	PM-310-110-00
☐	روش اجرایی فرایند پرداخت طرح های برون سازمانی	PM-310-111-00
☐	روش اجرایی فرایند تسویه حساب طرح های برون سازمانی	PM-310-112-00
☐	روش اجرایی فرایند پرداخت طرح های پژوهشی داخلی نوع ۱	PM-310-113-00
☐	روش اجرایی فرایند تسویه حساب طرح های پژوهشی داخلی نوع ۱	PM-310-114-00
☐	روش اجرایی فرایند پرداخت طرح های پژوهشی داخلی نوع ۲	PM-310-115-00
☐	روش اجرایی فرایند تسویه حساب طرح های پژوهشی داخلی نوع ۲	PM-310-116-00

برآورد نیروی اداره دریافت و پرداخت

عنوان (واحد دریافت و پرداخت)	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۲۱۰۹۰	۳۵۱
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر $۴ \approx ۳/۷۲$	

فرایندهای اداره دریافت و پرداخت

مکانیزه	روش اجرایی (واحد حقوق و دستمزد)	کد
☐	روش اجرایی فرایند پرداخت حق ماموریت	PM-310-201-00
☐	روش اجرایی فرایند پرداخت حقوق بازنشستگی	PM-310-202-00
☐	روش اجرایی فرایند پرداخت حقوق کارکنان رسمی و پیمانی	PM-310-203-00
☐	روش اجرایی فرایند پرداخت حقوق کارکنان قراردادی	PM-310-204-00
☐	روش اجرایی فرایند تسویه حساب کارکنان	PM-310-205-00
☐	روش اجرایی فرایند صدور گواهی یا ضمانتنامه کسر از حقوق	PM-310-206-00
☐	روش اجرایی فرایند اعمال حکم کارکنان در پرداخت حقوق	PM-310-207-00

عنوان (واحد حقوق و دستمزد)	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۱۸۳۷۹	۳۰۶
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر $3 \approx 3/24$	

فرایندهای اداره دریافت و پرداخت

کد	روش اجرایی (واحد درآمد)	مکانیزه
PM-310-301-00	روش اجرایی فرایند استرداد شهریه	☐
PM-310-302-00	روش اجرایی فرایند پرداخت حق التدریس اساتید هیات علمی	☐
PM-310-303-00	روش اجرایی فرایند پرداخت حق التدریس اساتید مدعو	☐
PM-310-304-00	روش اجرایی فرایند درآمد از طریق سامانه مدیریت پرداخت الکترونیکی	☐
PM-310-305-00	روش اجرایی فرایند درآمد از محل بنیاد شهید و امور ایثارگران	☐
PM-310-306-00	روش اجرایی فرایند درآمد از محل دستگاه‌های پوز	☐
PM-310-307-00	روش اجرایی فرایند درآمد از محل سامانه پند	☐
PM-310-308-00	روش اجرایی فرایند درآمد از محل سامانه تجهیزات آزمایشگاهی	☐
PM-310-309-00	روش اجرایی فرایند دریافت شهریه دانشجویان از طریق پرداخت الکترونیکی	☐
PM-310-310-00	روش اجرایی فرایند دریافت شهریه دانشجویان از طریق چک	☐
PM-310-311-00	روش اجرایی فرایند دریافت شهریه دانشجویان از طریق فیش واریزی	☐
PM-310-312-00	روش اجرایی فرایند دریافت شهریه دانشجویان از محل وام تحصیلی	☐

برآورد نیروی اداره دریافت و پرداخت

عنوان (واحد درآمد)	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۹۹۲۰	۱۶۵
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)		۵:۳۹
تعداد نیروی مورد نیاز		نفر $۱/۷۵ \approx ۲$

فرایندهای اداره اعتبارات و تعهدات

کد	روش اجرایی	مکانیزه
PM-310-501-00	روش اجرایی فرایند درخواست دریافت وجه درآمدهای اختصاصی	☐
PM-310-502-00	روش اجرایی فرایند درخواست وجه بودجه از محل سایر منابع	☐
PM-310-503-00	روش اجرایی فرایند درخواست وجه بودجه تخصیص یافته عمومی (هزینه‌ای و تملک دارایی‌های سرمایه‌ای)	☐
PM-310-504-00	روش اجرایی فرایند واریز درآمدهای اختصاصی به حساب خزانه	☐

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۵۰۱۲	۸۴
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر ۱ ≈ ۰/۸۸	

فرایندهای اداره دفتری و تنظیم حسابها

کد	روش اجرایی	مکانیزه
PM-310-601-00	روش اجرایی فرآیند پیگیری مطالبات	☐
PM-310-602-00	روش اجرایی فرآیند تایید وجوه واریزی به حساب دانشگاه	☐
PM-310-603-00	روش اجرایی فرآیند تفریغ بودجه	☐
PM-310-604-00	روش اجرایی فرآیند تهیه تراز اختتامیه و افتتاحیه سال بعد	☐
PM-310-605-00	روش اجرایی فرآیند تهیه گزارش عملکرد مالی	☐
PM-310-606-00	روش اجرایی فرآیند تهیه گزارشات درخواست شده از طرف ادارات و اشخاص	☐
PM-310-607-00	روش اجرایی فرآیند درخواست ایجاد کدینگ	☐
PM-310-608-00	روش اجرایی فرآیند دریافت تاییدیه اعتبارات تخصیص یافته یا ابلاغ شده	☐
PM-310-609-00	روش اجرایی فرآیند قطعی کردن اسناد و مغایرت گیری حسابها	☐

برآورد نیروی اداره دفتری و تنظیم حسابها

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۱۴۶۹۲	۲۴۵
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)		۵:۳۹
تعداد نیروی مورد نیاز		نفر $۳ \approx ۲/۵۹$

فرایندهای اداره رسیدگی به اسناد

کد	روش اجرایی	مکانیزه
PM-310-701-00	روش اجرایی فرایند تسویه حساب سپرده بیمه تامین اجتماعی و حسن انجام کار	○

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۹۵۲۴	۱۵۹
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر $۱/۶۸ \approx ۲$	

فرایندهای اداره اموال

مکانیزه	روش اجرایی	کد
☐	روش اجرایی فرایند انبارگردانی	PM-310-801-00
☐	روش اجرایی فرایند انجام اقدامات قانونی در هنگام سرقت اموال	PM-310-802-00
☐	روش اجرایی فرایند بارکدگذاری	PM-310-803-00
☐	روش اجرایی فرایند بارکدگذاری اموال پژوهشی	PM-310-804-00
☐	روش اجرایی فرایند بارکدگذاری اموال غیرپژوهشی	PM-310-805-00
☐	روش اجرایی فرایند بیمه اموال و تجهیزات	PM-310-806-00
☐	روش اجرایی فرایند تسویه حساب اموال	PM-310-807-00
☐	روش اجرایی فرایند تغییرات آیین نامه ها و بخشنامه ها	PM-310-808-00
☐	روش اجرایی فرایند جابه جایی اموال	PM-310-809-00
☐	روش اجرایی فرایند سرشماری اموال	PM-310-810-00
☐	روش اجرایی فرایند صدور مجوز خروج اموال و تجهیزات	PM-310-811-00
☐	روش اجرایی فرایند صورت برداری اموال اسقاط (جمع آوری و فروش)	PM-310-812-00
☐	روش اجرایی فرایند صورت برداری اموال مازاد (جمع آوری و توزیع)	PM-310-813-00
☐	روش اجرایی فرایند نظارت بر فروش اموال اسقاط و مازاد	PM-310-814-00

برآورد نیروی اداره اموال

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۲۳۲۱۱	۳۸۷
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر $4 \approx 4/09$	

مدیریت امور پشتیبانی

فرایندها
زمانسنجی و برآورد نیرو

فرایندهای اداره تدارکات و کارپردازی

مکانیزه	عنوان فرایند	کد روش اجرایی
☐	فرایند انتخاب تامین کننده معاملات متوسط	PM-350-101-00
☐	فرایند برگزاری مزایده محدود فروش اقلام مازاد و اسقاط	PM-350-102-00
☐	فرایند تسویه حساب تنخواه عاملیت امور پشتیبانی	PM-350-103-00
☐	فرایند خرید از محل اعتبار عاملیت امور پشتیبانی	PM-350-104-00
☐	فرایند خرید از محل اعتبار عاملیت واحدها	PM-350-105-00
☐	فرایند خرید کالا یا خدمات	PM-350-106-00
☐	فرایند خرید کالاهای انبار	PM-350-107-00
☐	فرایند درخواست برگزاری مناقصه	PM-350-108-00

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۳۰۷۵۸	۵۱۳
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر ۵ $\approx$ ۵/۴۲	

فرایندهای نیروی اداره انبارها

مکانیزه	عنوان فرایند	کد روش اجرایی
☐	فرایند درخواست و تامین کالا	PM-350-201-00
☐	فرایند صدور رسید کالای وارده به انبار	PM-350-202-00
☐	فرایند صدور رسید و حواله کالای وارد نشده به انبار	PM-350-203-00

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۳۹۲۹۴	۶۵۵
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر ۷ $\approx ۶/۹۲$	

فرایندهای اداره خدمات عمومی (امور خدمات)

مکانیزه	عنوان فرایند	کد روش اجرایی
☐	فرایند ارائه خدمات عمومی	PM-350-301-00
☐	فرایند ارائه خدمات ویژه	PM-350-302-00
☐	فرایند انتخاب پیمانکار خدمات	PM-350-303-00
☐	فرایند تخلیه انبار اموال اسقاط	PM-350-304-00
☐	فرایند جمع‌آوری اموال اسقاط و مزاد	PM-350-305-00
☐	فرایند درخواست مواد و لوازم مصرفی خدماتی	PM-350-306-00
☐	فرایند نگهداری مواد و لوازم مصرفی خدماتی	PM-350-307-00

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۲۷۲۴۷	۴۵۴
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر ۵ $\approx 4/80$	

فرایندهای اداره خدمات عمومی (امور نقلیه)

کد روش اجرایی	عنوان فرایند	مکانیزه
PM-350-401-00	فرایند خرید لوازم یدکی و سرویس خودرو	☐
PM-350-402-00	فرایند درخواست و تامین خودرو	☐
PM-350-403-00	فرایند نگهداری و تعمیر خودرو در تعمیرگاه	☐

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۱۵۳۴۷	۲۵۶
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر ۳ $\approx 2/70$	

فرایندهای اداره خدمات عمومی (امور فضای سبز)

مکانیزه	عنوان فرایند	کد روش اجرایی
☐	فرایند انتخاب پیمانکار فضای سبز	PM-350-501-00
☐	فرایند برنامه ریزی و نظارت بر عملکرد پیمانکار فضای سبز	PM-350-502-00
☐	فرایند درخواست خدمات فضای سبز	PM-350-503-00
☐	فرایند طراحی و نظارت بر توسعه فضای سبز	PM-350-504-00

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۱۲۷۸۶	۲۱۳
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر ۲ $\approx ۲/۲۵$	

فرایندهای اداره امور تغذیه

مکانیزه	عنوان فرایند	کد روش اجرایی
☐	فرایند انتخاب پیمانکار آشپزخانه	PM-350-601-00
☐	فرایند تامین و خرید مواد غذایی	PM-350-602-00
☐	فرایند تهیه برنامه غذایی	PM-350-603-00
☐	فرایند تهیه صورت وضعیت غذا	PM-350-604-00
☐	فرایند تهیه و توزیع غذا	PM-350-605-00

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۴۳۶۳۸	۷۲۷
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر $۷/۶۹ \approx ۸$	

فرایندهای کارشناس آتش‌نشانی

مکانیزه	عنوان فرایند	کد روش اجرایی
☐	فرایند برگزاری دوره آموزش اطفاء حریق	PM-350-701-00
☐	فرایند تهیه و نصب تجهیزات اعلام و اطفاء حریق	PM-350-702-00
☐	فرایند سمپاشی ساختمان‌ها	PM-350-703-00
☐	فرایند نظارت و شارژ تجهیزات اعلام و اطفاء حریق	PM-350-704-00

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۵۵۰۷	۹۲
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر ۱ ≈ ۰/۹۷	

فرایندهای کارشناس محاسبات

مکانیزه	عنوان فرایند	کد روش اجرایی
☐	فرایند پرداخت حقوق کارکنان شرکتی	PM-350-801-00
☐	فرایند تامین و جذب کارکنان شرکتی	PM-350-802-00
☐	فرایند جابه جایی و تسویه حساب کارکنان شرکتی	PM-350-803-00
☐	فرایند مرخصی و ماموریت کارکنان شرکتی	PM-350-804-00

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۴۹۵۴	۸۳
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر ۱ ≈ ۰/۸۷	

فرایندهای دیرخانه

مکانیزه	عنوان فرایند	کد روش اجرایی
☐	فرایند دریافت و ارسال نامه	PM-350-901-00

عنوان	نفر دقیقه	نفر ساعت
مجموع زمان فرایندهای کل واحد در ماه	۴۹۵۹	۸۳
زمان مفید در اختیار هر فرد در ماه	۵۶۷۶	۹۵
کارکرد هر فرد در روز (ساعت)	۵:۳۹	
تعداد نیروی مورد نیاز	نفر $۱ \approx ۰/۸۷$	

بهبود فرایندها

عوامل بحرانی موفقیت

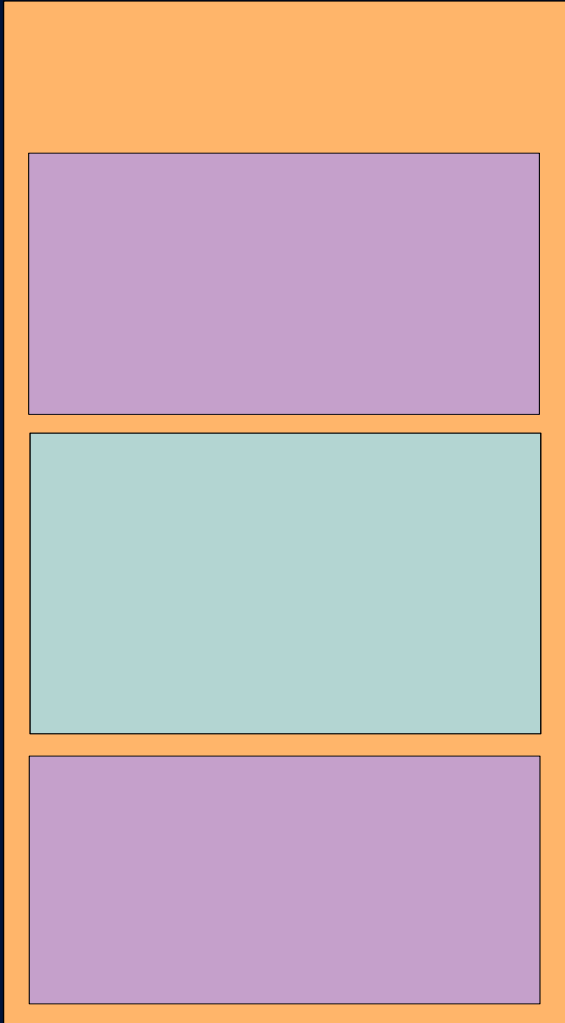
- ۱- اکثر فرایندها بصورت دستی انجام می شود. (غیرمکانیزه)
- ۲- در حال حاضر مکانیزگی بسیاری از فرایندها تنها محدود می شود به نامه نگاری اتوماسیونی
- ۳- توسعه دانشگاه و افزایش تعداد دانشجویان منجر به افزایش فراوانی فرایندها شده است در حالی که همپای آن کارکنان دانشگاه کاهش یافته
- ۴- همپا با توسعه دانشگاه و گذر زمان، دانشگاه به تکنولوژی و کارکنان به دانش روز مجهز نشده اند از تمام ظرفیت های نرم افزاری و اتوماسیون دانشگاه بهره برده نمی شود.
- ۵- فرایندی و متولی برای توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه وجود ندارد
- ۶- دستورالعمل و روش اجرایی برای انجام فرایندها وجود ندارد. لذا:
 - ۶-۱- کارشناسان و روسای ادارات به فرایندها اشراف کامل ندارند.
 - ۶-۲- آموزش به صورت استاد-شاگردی به کارشناسان (شاید) وجود دارد.
 - ۶-۳- فرآیندها دارای شفافیت نیستند.
- ۷- ارتباط موثری میان سیستم های مالی، منابع انسانی و پشتیبانی وجود ندارد.
- ۸- توانایی کارکنان دانشگاه همگام با تکنولوژی و حجم فعالیت های دانشگاه توسعه نیافته است.

عوامل بحرانی موفقیت

مدیریت امور مالی (وضعیت فعلی):

عوامل بحرانی موفقیت

مدیریت امور مالی (وضعیت مطلوب) :



عوامل کلیدی موفقیت:

۱. ایجاد رویکرد فرایندگرا در فعالیتهای دانشگاه
هر فرایند و فعالیت بایستی دارای ارزش افزوده برای دانشگاه باشد،
ارزش واقعی هر فرایند بر اساس هدف آن فرایند کشف می شود.
۲. طراحی و پیاده سازی فرایندهایی جهت آموزش و توانمندسازی کارکنان
۳. توسعه مکانیزاسیون فرایندهای دانشگاه با نگاه جامع
هر واحدی خودش بر اساس بودجهش اقدام به توسعه ننماید.
۴. طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت اسناد جامع دانشگاه
عدم وجود بایگانی الکترونیکی منجر به تحمیل هزینه های بسیار و اتلاف وقت کارکنان شده است.
۵. توسعه دستورالعمل فرایندها با همکاری خبرگان جهت یکسان سازی فعالیت ها در واحدها و نفرات مختلف
۶. طراحی و پیاده سازی سیستم تدارکات و کارپردازی تخصصی

مزایای حاصل از اجرای طرح

- ✓ یکنواخت کردن، ایجاد ثبات رویه و کاهش تنوع سلیقه
- ✓ افزایش کارایی، عملکرد موثر و کیفیت فرایند
- ✓ افزایش سرعت پاسخگویی به مشتریان فرایندها.
- ✓ درک اهداف و استراتژی و نحوه نیل به آنها.
- ✓ ارائه تصویری کلی از فرایندها و توالی انجام آنها
- ✓ ایجاد دید مشترک نسبت به اجرای فرایندها و انتقال تجارب
- ✓ شناسایی فرایندهای اصلی و درک تعاملات آنها

مزایای حاصل از اجرای طرح

- ✓ امکان نمایش فرایندها و مقایسه فرایندها
- ✓ مرجع دائمی در سازمان.
- ✓ انتقال دانش.
- ✓ بهبود ارتباطات و شفاف سازی.
- ✓ کاهش خطاها و اشتباهات.
- ✓ عدم لطمه به ساختار در صورت غیبت افراد.
- ✓ ارائه گزینه‌های مناسب برای بهبود

با تشکر از توجه شما

مدیریت فرایندها وسیله حرکت در راستای
استراتژی سازمان و ارتقا بهره‌وری

