

## گزارشی از اجرای طرح انگیزشی پژوهشی بشیر

### در اداره امور شعب جنوب تهران

«قسمت اول»

گیرد، ضرورتی انکارناپذیر است. طرح بشیر با بهره گیری از مدل‌های کاربردی مدیریت استراتژیک، تلاش می‌کند فاصله بین تدوین استراتژی و اجرای آن را از بین برده و با استفاده از مدل ارزیابی متوازن (BSC)، تمامی شعب و بخش‌های بانک را به طور متناسب از ۴ جنبه مهم رشد می‌دهد. این ۴ جنبه عبارتند از:

۱- منظر مشتری

۲- منظر مالی

۳- منظر فرآیندهای داخلی

۴- منظر یادگیری و رشد

که در بخش معرفی چارچوب طرح به طور کامل به تشریح جزئیات هر قسمت پرداخته می‌شود.

بدیهی است با اجرای صحیح این طرح، کارکنان شایسته و خدمتگزار بانک ملی ایران به عنوان بازوهای پر توان بانک با مشارکت و تلاش پیگیرانه خود می‌توانند زمینه تغییر ادبیات بانکداری را به گونه‌ای فراهم آورند که هم میهنان عزیزمان بتوانند نمود بارز بانکداری اسلامی و ایرانی را در تمامی بخش‌های بانک مشاهده کنند.

عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم، عصر تنوع خدمات، تنوع رقبا، پیچیدگی، سرعت و تغییرات پیاپی است و لازمه رویارویی با این شرایط چیزی نیست جز ایجاد تحول در تمامی بخش‌های کلیدی یک سازمان و سنجش دائمی فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها.

گرچه سازمان‌ها برای رسیدن به نقطه پویایی و تحول پایدار دائماً تلاش نموده و هزینه‌های زیادی را در بخش‌های آموزش، پژوهش و اجرا متحمل می‌شوند، لیکن بسیاری از این تلاش‌های انجام شده با یکدیگر همگرا نبوده و یا سازمان‌ها در حوزه‌ای خاص توانمند نبوده و سایر حوزه‌ها کماکان مانند گذشته فعالیت می‌نمایند. در بسیاری موارد نیز شاهد این حقیقت هستیم که کارشناسان و نیروهای بیرونی تغییراتی را ایجاد می‌نمایند که به دلیل نبود مشارکت و انگیزه کارکنان درونی آن سازمان، پس از اتمام طرح، تمامی اثرات آن نیز از بین می‌رود. لذا اجرای طرح‌هایی که بتواند حوزه‌های اصلی یک سازمان را به نحو مطلوب تحت تاثیر قرار داده و به رشد تمامی ابعاد یک سازمان کمک نماید و برای دستیابی به این مهم از تلاش‌ها و مساعی کارکنان خود سازمان بهره

#### معرفی طرح بشیر

در اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۹، طی جلسات کارشناسی متعددی که بین مجری طرح آقای جلال الدین حسینی و مسئولین اداره امور شعب جنوب تهران برگزار گردید، مهم‌ترین چالش‌ها و نیازهای بانک ملی به طور عام و اداره امور شعب جنوب تهران به طور خاص در سه حوزه اصلی شناسایی شد که این سه حوزه عبارتند از:

- ضرورت توجه به انگیزش و رضایت شغلی کارکنان
- ضرورت توسعه خردورزی و آگاهی در اجرای صحیح

برنامه‌های بازاریابی

- ضرورت تمرکز بر افزایش سودآوری شعب بانک ملی ایران به همین منظور مقرر شد پروژه‌ای که امروز از آن با نام طرح بشیر یاد می‌شود طراحی شده و به منظور اطمینان از اثربخشی آن، طرح ابتدا به صورت آزمایشی در ۱۴ شعبه اداره امور شعب جنوب تهران پیاده و پس از حصول نتایج مد نظر، به سایر شعب نیز تعمیم داده شود تا تمامی شعب از نتایج آن بهره‌مند شوند.

#### موضوع طرح بشیر

بررسی تاثیر پیاده‌سازی مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) بر سودآوری شعب منتخب اداره امور شعب جنوب تهران

### ضرورت های پیاده سازی طرح بشیر

با توجه به اینکه بانک ملی ایران به عنوان بزرگترین بانک جهان اسلام و بزرگترین بانک کشور ایران شناخته می شود و همچنین با عنایت به این واقعیت که به دلیل دولتی بودن بانک ملی ایران، عملکرد این بانک به مثابه عملکرد دولت قلمداد می گردد، بسیار ضروری است که انجام عملیات مالی و اعتباری در این بانک با کیفیتی متمایز از سایر بانک های کشور صورت پذیرد. زیرا مردم کشور ایران به بانک ملی ایران به گونه ای می نگرند و انتظاراتی را از آن دارند که از سایر بانک ها ندارند. به طور خلاصه می توان گفت دلایل زیر مهم ترین علل اجرای این تحقیق در بانک ملی ایران است:

- افزایش سرعت تغییرات محیطی در سال های اخیر و فشرده شدن رقابت بین بانک ها

- حجم کاری زیاد شعب بانک ملی ایران
- عدم امکان بازاریابی و توجه به مشتریان خاص
- عدم تناسب بین وضعیت سودآوری شعب بانک
- عدم همسویی در تلاش های کارکنان و عدم ساری شدن

تفکر سیستمی در شعب بانک

- نامناسب بودن فرآیندهای داخلی در شعب
  - عدم توجه کافی به مشارکت و پرورش کارکنان
  - پایین بودن سطح انگیزه و رضایت شغلی کارکنان
- تشریح مدل مفهومی و پایه های تحلیلی طرح بشیر**

پایه علمی طرح بشیر مبتنی بر به کارگیری مدل کارت ارزیابی متوازن می باشد. در گذشته ارزیابی عملکرد با استفاده از شاخص های مالی به تنهایی نیازهای اطلاعاتی استفاده کنندگان را تأمین می نمود، اما با جدا شدن مالکیت از مدیریت و رقابتی تر شدن محیط تجاری و اهمیت یافتن دارایی های نامشهود، فقط ارزیابی مالی جوابگوی نیازهای مالکان، مدیران و حتی استفاده کنندگان خارجی شرکت نبوده و تصمیم گیری صحیح مدیران را نیز با مشکل مواجه می کند. نقص جدی در سیستم های مدیریت سنتی، ناتوانی آنها در ارتباط دادن استراتژی بلند مدت سازمان با عملکردهای کوتاه مدت است.

ارزیابی متوازن می تواند ارتباط بین برنامه ریزی استراتژیک،

برنامه ریزی عملیاتی و فعالیت های منابع انسانی جهت ایجاد توازن بین سازمان را ارائه دهد.

امروزه مشاهده می کنیم که بانک ها و موسسات مالی و اعتباری جدید از هر نقطه ای در کشور سر بر می آورند و هر کدام تلاش می کنند تا با ارائه خدمات برتر به مشتریان، سهم بازار قابل توجهی را بدست آورند. از سوی دیگر به دلیل اینکه بازار پولی و مالی کشور در هر سال چندان بزرگتر از قبل نمی شود، بسیاری از این بانک ها و موسسات سعی می کنند تا با گرفتن سهم بازار بانک های قدیمی تر، سهم بازار خود را تقویت نمایند. در این شرایط انتقال یا تبدیل ارزش دارایی های مشهود به استراتژی های مبتنی بر علم و دانش، که دارایی های نامشهود یک سازمان را تشکیل می دهند بسیار ضروری است. به کارگیری صحیح مدل BSC باعث می شود تا روابط مشتری، محصولات و خدمات بانکی، فرایندهای عملیاتی در شعبه ها، سرعت واکنش دهی نسبت به تحرکات رقبا، مهارت ها و دانش نیروی کار به شیوه مناسب تقویت یافته و به کیفیت مطلوب خود نزدیک گردد.

#### مفهوم ارزیابی متوازن (BSC):

متأسفانه هنوز اکثر شرکت ها و سازمان ها در غفلت به سر می برند و فکر می کنند می توان سازمان را با روش های سنتی اداره کرد. اکنون وقت آنست که اعتراف کنیم بدون روش های مدرن برای اداره سازمان، شرکت ها با ریسک عقب افتادن و از دست دادن فرصت های رقابتی در مقایسه با سایر رقبا مواجه می شوند. ارزیابی متوازن، ارتباط روشن علت و معلولی بین هدفها و ابتکارها در هر یک از سطوح تشکلات را تعریف می کند.

ارزیابی متوازن رویکردی است که با اندازه گیری واقعی عملکرد (هم از بعد مالی و هم از بعد غیر مالی) و مقایسه آن با هدف های از پیش تعیین شده به ما نشان می دهد تا چه حد استراتژی ها و خط مشی های برگزیده شده ما را به سمت هدف های عالی بانک گرایش داده است. در واقع ارزیابی متوازن ابزار مدیریت جهت دستیابی به هدف هاست.

#### دورنمای پیاده سازی مدل BSC در سطح بانک ملی ایران

جلسات متعدد حضوری با کارکنان و مدیران امور شعب جنوب تهران و نتایج پرسشنامه های توزیع شده، حاکی از آن است که

- افزایش جذب مشتریان جدید توسط شعب
- بهبود ارتباط پایدار با مشتریان فعلی (صمیمیت با مشتری)
- (ج) اهداف مربوط به جنبه فرآیندهای داخلی:
- اصلاح و بهبود امور ظاهری شعب: دکوراسیون، چیدمان، درج اطلاعاتی ها، امکانات و تجهیزات، آراستگی ظاهری کارکنان، نظافت شعبه

- اصلاح و بهبود نحوه تقسیم کار
- کاهش میزان شلوغی شعبه
- اصلاح و بهبود شیوه ارزیابی عملکرد کارکنان در شعب
- (د) متغیرهای هدف در جنبه یادگیری و رشد:
- افزایش میزان انگیزه کارکنان
- افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان
- افزایش مهارت کارکنان در امر بازاریابی و مشتری مداری
- افزایش مهارت کارکنان در درک سازمان و تفکر سیستمی
- افزایش میزان خلاقیت کارکنان در ارائه خدمات بانکی
- افزایش میزان مشارکت کارکنان در رفع مسائل شعبه
- مهم ترین ویژگی های طرح بشیر
- طرح بشیر مشتمل بر خصوصیات است که آن را از سایر طرح های اجرایی یا پژوهشی متمایز می سازد. مهم ترین خصایص این طرح عبارتند از:
- آموزش صحیح انتظارات طرح و مهارت های مورد نیاز به

بستر پیاده سازی این مدل در سطح بانک ملی ایران فراهم است. لیکن با توجه به ضعفی که در منظر یادگیری و رشد نسبت به سایر منظرها دیده می شود، یکی از جهت گیری های اصلی بانک ملی باید تمرکز بر دانایی محوری و انتقال دانش نوین بانکداری به کارکنان باشد، زیرا از دیدگاه بسیاری از علمای مدیریت، منظر یادگیری و رشد، ریشه بسیاری از مدل های نوین مدیریتی و از جمله مدل ارزیابی متوازن می باشد.

#### رسالت و مأموریت کلی طرح بشیر

با توجه به اینکه عوامل متعددی موجب سودآوری یا عدم سودآوری شعب می شوند و متغیرهای مزاحم متعددی می توانند نتیجه طرح را تحت تاثیر قرار دهند، به این نتیجه رسیدیم که با توجه به مدل مفهومی طرح بشیر، رسالت های طرح را در هر بعد به صورت زیر تعریف نماییم تا با عنایت به محدودیت ها و امکانات فعلی اداره امور شعب جنوب تهران، بتوانیم به نتایج قابل قبولی دست یابیم:

#### الف) مأموریت ها و اهداف مربوط به جنبه مالی:

- افزایش سطح ۴ سپرده اصلی در شعب مشمول طرح
- کاهش میزان مطالبات معوق در شعب مشمول طرح
- (ب) اهداف مربوط به جنبه مشتری:
- افزایش رضایتمندی مشتریان از خدمات بانکی شعب
- کاهش زمان انتظار مشتریان در شعب



شعبه راه آهن - قبل از اجرای طرح



شعبه راه آهن - بعد از اجرای طرح



اجرای طرح پوشش یکدست کارکنان شعبه راه‌آهن

- توجیه کارکنان شعب در خصوص ضرورت اجرای طرح بشیر

- تفهیم نتایج ماندگار طرح برای بانک و کارکنان آن  
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی کوتاه مدت با هدف افزایش سطح دانش رفتاری و حرفه‌ای کارکنان  
- برگزاری کارگاه‌های هم‌اندیشی در جهت شناسایی آسیب‌ها، نقاط ضعف و مسائل و مشکلاتی که در سطح بانک ملی ایران (خصوصاً شناسایی نقاط ضعف بومی هر منطقه) وجود دارد.  
- اندازه‌گیری وضعیت شاخص‌های کلیدی در ابتدا و انتهای دوره آموزشی از قبیل: شاخص رضایت شغلی و انگیزه، شاخص مهارت ارتباطی، شاخص مهارت مشتری‌مداری، شاخص مدیریت زمان و شاخص بهره‌مندی از تفکر سیستمی

• پژوهش بشیر

همزمان با برگزاری جلسات و کارگاه‌های آموزشی، تیم پژوهشی بشیر با حاضر شدن در شعب، مصاحبه با مشتریان شعب، مصاحبه با رقبای شعب و جمع‌آوری اطلاعات میدانی اقدام به آسیب‌شناسی و تدوین استراتژی بومی برای هر منطقه نمود. این استراتژی‌های بومی جنبه خاص و محدود داشته و با توجه به ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی یا میزان فعالیت رقبا تعیین می‌شود.

کارکنان قبل از پیاده‌سازی طرح

- تاکید بر مشارکت و تلاش جمعی کارکنان
- تاکید بر اجرای طرح و پرهیز از اقدام‌های فردگرایانه
- تاکید بر برابری تمام کارکنان و ارزشمند بودن تمام مشاغل در بانک به صورت عملی
- تمرکز بر توسعه خلاقیت و نوآوری کارکنان
- تاکید بر متفاوت بودن وضعیت هر شعبه در قیاس با سایر شعب و داشتن برنامه ویژه برای هر شعبه
- تاکید بر متفاوت بودن مشتریان و دسته‌بندی آنها و تعریف خدمات مورد نیاز برای مشتریان
- تاکید بر ارائه خدمات با کیفیت مناسب در تمام شعب به گونه‌ای که مشتریان احساس نکنند

خدمات برتر را تنها در شعب ممتاز و درجه ۱ دریافت خواهند کرد.

ابعاد و حوزه پیاده‌سازی طرح بشیر

حوزه اجرای طرح بشیر عبارتست از ۱۴ شعبه از شعب درجه ۳ اداره امور شعب جنوب تهران. این شعب به طور داوطلبانه انتخاب شده و تحت بررسی قرار گرفتند. مشخص است که تعداد و حجم مسائل و مشکلات موجود در شعب درجه ۳ بیشتر از شعب درجه ۲ و ۱ می‌باشد. بنابراین طرح بشیر را با ایجاد تحول در شعبی که دچار نقاط ضعف بیشتری هستند آغاز نمودیم. این شعب عبارتند از: شعبه عباسی، دخانیات، فارابی، وحدت اسلامی، خوارزمی، و صفنارد، سیدالکریم شهر ری، خاوران شرقی، میدان بسیج، سرای امیرکبیر، بوذرجمهری نو، مجتمع بلورفروشان، راه‌آهن و سیمین.

• آموزش بشیر

هر قدر هم که یک طرح از لحاظ چارچوب نظری و تحلیلی قدرتمند باشد و حتی از لحاظ اجرایی هم تمامی نقاط حساس را پوشش دهد، اما اگر به درستی اجرای آن آموزش داده نشود با شکست روبرو خواهد شد.

در بخش آموزش بشیر اقدامات زیر صورت می‌گیرد: