



## شرح خدمات مورد انتظار فعالیت پژوهشی (RFP)

### طراحی فرآیند دیجیتال در بکارگیری راهبران تخصصی

#### مروری اجمالی بر موضوع پژوهش:

در حال حاضر کارکنان بانک کشاورزی بالغ بر ۱۵۰۰۰ نفر می باشند که بیش از ۸۰٪ این افراد در خط مقدم (کارکنان صف) و مابقی در امور ستادی فعالیت می کنند. این کارکنان همگی دارای تحصیلات دانشگاهی هستند و عموماً تحصیلات آنها تخصصی و در حوزه های مرتبط با بانک (مالی، حسابداری، مدیریت، فناوری اطلاعات، کشاورزی و حقوقی و ...) است. از طرفی با عنایت به گسترش فعالیت های بانکداری و استفاده مشتریان از ابزارهای الکترونیکی، مراجعات به شعب کاهش چشمگیری داشته است و ظرفیت های بلا استفاده زیادی را در شعب منجر شده است. بر این اساس، در حال حاضر، متخصصینی در شعب به عنوان بانکدار مشغول به فعالیت هستند که از تمام ظرفیت و پتانسیل ایشان، استفاده نمی شود. از دیگر سو، محدودیت جذب نیرو از بیرون بانک، امکان جذب نیروهای تخصصی را با کندی مواجه کرده است. با توجه به موارد فوق، ضروری است تدابیری اندیشیده شود که از این دانش و تخصص ذخیره شده در شعب، به شکل بهینه تری استفاده شود. به عبارتی با توجه به نیازهای سازمان در بخش های تخصصی:

سازو کاری برای به کار گماری این بخش از کارکنان؛ که بیشتر هم به صورت بانکدار در شعب مشغول به فعالیت می باشند، در زمینه های IT، کشاورزی، حقوقی و... در نظر گرفته شود،

بر این اساس و با توجه به اینکه با پیشرفت فناوری و ایجاد پلتفرم های همکاری های مشترک از راه دور، امکان استفاده از نیروهای تخصصی امکان پذیر شده است، بانک کشاورزی با این موضوع اصلی مواجه است که:

**– " چگونه می توان از پتانسیل های تخصصی در همکاران، برای فعالیت و همکاری در حوزه های تخصصی بانک (دور کاری یا مجازی) استفاده نمود و فرایند و ساز و کار آن چیست؟"**

بدین منظور ضرورت دارد:

- راهبران تخصصی در بانک مشخص شوند (تحلیل رشته های تحصیلی تخصصی و تعیین گروه های راهبری تخصصی)
- الگو و مدل بومی (مختص خود بانک کشاورزی) برای بکارگیری راهبران تخصصی در بانک کشاورزی، بر اساس پست ها و سطوح سازمانی ارائه شود.
- فرآیند دیجیتال و پلتفرم های کار اشتراکی (Workspace) در بکارگیری راهبران تخصصی طراحی شود.
- فرآیند به گونه ای طراحی شود که مطابق با قوانین و مقررات بالادستی بانک، از تخصص کارکنان بانک به نحو مطلوب استفاده شود، هزینه های بانک کاهش یابد، مشارکت کارکنان افزایش یابد.
- خدمات تخصصی قابل ارائه در شعب بانک (علاوه بر خدمات مالی - بانکی)، با توجه به تنوع تخصص ها و بر اساس نیازهای مشتریان، شناسایی شود.
- ساز و کار پیاده سازی و اجرایی نمودن این مدل در بانک کشاورزی، با بهره گیری از مزایای فناوری اطلاعات (فضای کار اشتراکی دیجیتال مبتنی بر Cloud، سامانه ها و ابزارهای تعاملی و مشارکت این گروه های تخصصی با یکدیگر و ...) در جهت افزایش کارایی و بهره وری تخصصی کارکنان تشریح گردد.
- ساز و کار، نقش ها و وظایف واحدهای متولی در راستای پیاده سازی دقیق الگوی پیشنهادی تعیین گردد.
- ابزارهای تعریف، برنامه ریزی و تحلیل راهبران تخصصی با شرایط بانک منطبق باشد و قابلیت برنامه ریزی های آتی را

داشته باشد.

- متناسب با فعالیت های تعریف شده برای راهبران تخصصی مباحث انگیزشی و ارزیابی عملکرد آنها مطابق با قوانین و مقررات بانک دیده شود.
- امنیت داده ها و اطلاعات کارکنان در کل فرایند حفظ شده و خدشه یا تغییری در اطلاعات کارکنان توسط الگوریتم ها و فرمول سازی ها، وارد نشود.

### نتایج و اهداف مورد انتظار از اجرای پژوهش

#### نتایج کلیدی:

مورد انتظار است که مدل سازی طراحی فرآیند دیجیتال در بکارگیری راهبران تخصصی دستاوردهای زیر را به همراه داشته باشد:

- 1- فرآیند فعلی بانک بهبود یابد و از نیروهای متخصص شاغل در صف در بخش های تخصصی مرتبط با تحصیلی آنها استفاده بهینه نمود. که افراد توانمند در پیشبرد اهداف تخصصی بانک استفاده شوند.
- 2- با توجه به سطوح مختلف سازمانی و پست های مختلف در صف و ستاد، گزینه های موجود متخصص شناسایی شوند.
- 3- راهکارهای مناسب برای استفاده از این ظرفیت های تخصصی در بانک مشخص شود که علاوه بر کارهای روتین بانک در انجام کارهای تخصصی هم مناسب عمل نمایند.
- 4- فرآیند های داخلی بانک بهبود یابد و با طراحی فرآیند دیجیتال در بکارگیری راهبران تخصصی کاهش هزینه و زمان را فراهم نماید.
- 5- امکان برنامه ریزی بکارگیری راهبران تخصصی در سطوح مختلف سازمانی برای سالهای آتی را ارائه نماید.
- 6- از ظرفیت بلا استفاده نیروهای شعب، در جهت پیشبرد اهداف بانک استفاده حداکثری شود.

#### اهداف و مقاصد:

هدف اصلی از این پژوهش طراحی فرآیند بکارگیری راهبران تخصصی در بانک می باشد که می تواند هم از منظر افزایش مشارکت از طریق پلتفرم های کار مشترک باشد.

### رعایت معیارهای عملیاتی اجرای پژوهش:

#### پوشش ابعاد و جنبه های

1. شناسایی وضعیت فعلی بانک و تخصص های موجود در سطوح مختلف بانک
2. تحلیل حجم فعالیت کار در سطوح مختلف بانک و تخمین و دسته بندی ظرفیت های تخصصی بلا استفاده
3. شناسایی دقیق اهداف بانک از طراحی فرآیند دیجیتال در بکارگیری راهبران تخصصی در پروژه های اشتراکی و فراحوزه ای
4. تشریح و تدوین معماری و مدلسازی مناسب برای بکارگیری راهبران تخصصی در بانک
5. استفاده از بسترهای دیجیتالی برای بکارگیری از راهبران تخصصی
6. شاخص سازی و طراحی معیارها و ابزارهای مناسب برای سنجش عملکرد
7. طراحی فرآیند بکارگیری راهبران تخصصی از انتخاب کارکنان برای تیم های تخصصی، فرآیند انجام کار، فرایند جبران خدمات نیروهای تخصصی و ایجاد انگیزش در مشارکت و .. در قالب مدل فرایندی و بر بستر BPMN
8. پیاده سازی و اجرای فرآیند بکارگیری راهبران تخصصی

۹. امکان گزارشگیری از بهره وری راهبران تخصصی و ارزیابی
۱۰. امکان اصلاح و بهبود بر اساس نتایج بازخورهای دریافتی و طراحی مدل و فرایند بهبود

زمان بندی اجرای پژوهش:

مدت زمان اجرای پژوهش

۹ ماه

ماه

پس از تصویب پروپوزال