

مشاوران طرح مشکات یاوران شعب در سراسر کشور هستند



ادامه در صفحه ۴

۳

طرح مشکات
بر تجهیز منابع تاکید دارد

۶

فضای رقابت میان بانک‌ها منجر به
راه‌اندازی طرح مشکات شد

۷

طرح مشکات حرکتی نو
برای به روز کردن اطلاعات



طرح مشکات

شیوه‌ای نوین

در برنامه

استراتژیک بانک

کشاورزی است

صفحه ۲

با مشکات به سوی چشم‌انداز
بانک کشاورزی



مرتضی مهدویان
مشاور مدیرعامل
بانک کشاورزی

آنچه که سازمان‌ها را به صورت پویا به جلو می‌برد، توجه و تمرکز سازمان‌ها به آینده و جایگاه سازمانی در میان رقباست و این همان چیزی است که در ادبیات سازمان و مدیریت از آن به عنوان «چشم‌انداز» یاد می‌شود. متعاقب تعریف چشم‌انداز، سازمان با باز تعریف یا تعریف مأموریت، اهداف کلان، راهبردها و اهداف عملیاتی، خود را مهبیای حرکت به سوی چشم‌انداز با استفاده از تمام توان داخلی و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی می‌کند. تبلور این حرکت را عموماً می‌توان در قالب طرح‌ها و برنامه‌ها مشاهده کرد. برای ما نیز به عنوان مجموعه بانک کشاورزی، بانکی که به عنوان یک سازمان، همواره خود را پویا، دانش‌محور و پیشرو در عرصه‌های مختلف نظام بانکی می‌داند، مشکات گوشه‌ای از تبلور حرکت به سوی چشم‌انداز بانک در قالب برنامه راهبردی آن است. مشکات تبلور حرکت مجموعه بانک در تحقق چشم‌انداز و بخشی از اهداف کلان بانک براساس راهبرد شعبه‌محوری است.

آنچه که مجموعه بانک کشاورزی از آن با عنوان راهبرد از تئوری تا عمل یاد می‌کند، در قالب طرح مشکات با تمام ابعاد مدنظر آن جلوه‌گر می‌شود، مشکات شعبه‌محوری را عملیاتی ساخته و بستر تحقق آن را در سایه حوزه‌های سازمان فراهم می‌سازد با این تاکید که مهم‌ترین عامل موفقیت آن حضور و پیگیری تک‌تک افراد سازمان و به‌ویژه همکاران شعب خواهد بود. ویژه‌نامه حاضر یکی از ابزارهای تبیین و تشریح طرح و عمدتاً پل ارتباطی با تمامی اعضای سازمان و به‌ویژه شعب خواهد بود تا ضمن اطلاع‌رسانی دقیق از آخرین وضعیت طرح؛ ابعاد، ویژگی‌ها و نتایج حاصل از آن را به‌نحوی موثر منعکس کند.

طالبی، مدیر عامل بانک کشاورزی

طرح مشکلات شیوه ای نوین در برنامه استراتژیک بانک کشاورزی است



مدیریتی دو نگرش تمرکزگرایی و عدم تمرکزگرایی وجود دارد، اما نگرش سومی نیز هست که تلفیقی از این دو نگاه است و اگر بانک کشاورزی تحت تاثیر این نگرش باشد، می‌تواند شعبه محوری را در مدیریت بانکی وارد کند.

او ادامه داد: در نگاه متمرکز با ساختار هرمی و در نگاه غیر متمرکز با هرم‌های کشیده و مسطح مواجه هستیم در حالی که در نگرش تلفیقی این هرم‌ها، نه کاملاً مسطح و نه کشیده هستند بلکه در حد وسط قرار دارند. مدیر عامل بانک کشاورزی درباره نظریه استراتژیک محتوا نگر و شیوه‌های اجرایی طرح مشکلات نیز توضیحاتی ارائه کرد و گفت: رئیس شعبه باید بداند که گروه پایش مشاور آنهاست و در جایگاه بالاتری قرار ندارد. در ضمن راهکارهای ارائه شده نیز باید طبق زمان‌بندی انجام شده مورد استفاده قرار گیرند و البته باید به‌خاطر داشت که متناسب با فضای کاری و شرایط شعبه از رئیس آن توقع داشت و به‌تدریج همه شعب را به حد استاندارد رساند.

اهمیت ارتقای ارتباطات میان صف و ستاد، کاهش فاصله آنها، ایجاد دانش سازمانی، ارتقای توان برنامه‌ریزی از جمله اهداف طرح مشکلات بود که مدیر عامل بانک کشاورزی در پایان سخنان خود به آنها اشاره کرد.

خود به دو رکن اصلی این طرح که شامل هسته مرکزی مشاوران مستقر در تهران و هسته مشاوران استانی است، اشاره کرده که دارای دو دسته عضو ثابت و متغیر است. به گفته او، اعضای ثابت که بالاترین رکن طرح به حساب می‌آیند شامل مدیر امور حوزه مدیریت، مدیر امور برنامه‌ریزی و بازاریابی بانکی، سه نفر از مشاوران مدیر عامل، رئیس اداره کل بازاریابی و تجهیز منابع، رئیس اداره کل روابط عمومی و رئیس اداره کل نظارت و امور شعب و کارشناسان خبره به‌عنوان رابطان مناطق هستند.

او از اعضای گروه‌های پایش به‌عنوان نکات کلیدی طرح یاد کرده و گفته است: مشاوران روسای شعب باید بتوانند نقش کلیدی خود را درک کنند و نسبت به آن متعهد باشند. به اعتقاد مدیر عامل بانک کشاورزی گروه‌های پایش باید با توجه به چک لیست‌ها و شیوه‌نامه استاندارد طرح در قالب کارگروه‌های تعیین شده، پایش و بررسی‌های خود را انجام دهند و نتایج پایش را به گروه تحلیل ببرند که وظیفه بررسی و طبقه‌بندی نتایج پایش و ارائه خروجی‌ها بر اساس شیوه‌نامه طرح را دارند. او در ادامه سخنان خود به نظریه پردازی‌های موجود در حوزه مدیریت و سازمان‌ها اشاره کرد و گفت: معمولاً در روش‌های

اهداف کلان و عملیاتی هر سازمان باید از کانال‌های استراتژیک و راهبردی عبور کنند و لازمه تحقق این اهداف اجرای برنامه‌هایی عملیاتی است که بانک کشاورزی آن را در قالب طرح مشکلات اجرا می‌کند.

این بخشی از سخنرانی محمد طالبی مدیر عامل و رئیس هیأت مدیره بانک کشاورزی است که به دلیل عدم حضور او در همایش آموزشی گروه‌های پایش مشکلات، توسط منوچهر آتشی مدیر امور برنامه‌ریزی و بازاریابی بانکی قرائت شد. طالبی در سخنرانی خود به شرکت‌هایی که در سال‌های اخیر نگرشی محتواگرا را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار داده‌اند، اشاره کرد: این نوع نگرش تلفیقی از نظریات دیوید و میلر دو اندیشمند در حوزه مدیریت است. در این دیدگاه ماموریت و چشم‌انداز نهایی سازمان بررسی می‌شود و در راستای تحقق اهداف، برنامه‌هایی تدوین و اجرا می‌شود. اهداف و خط‌مشی تدوین شده یک سازمان و عوامل تاثیرگذار محیطی و اطلاعات مربوط به هر حوزه باید میان شعب و ادارت مرکزی مبادله شود. به اعتقاد طالبی این یکی از اهداف بلندمدت طرح مشکلات است که در آینده‌ای نه‌چندان دور در بانک کشاورزی محقق می‌شود. طالبی در متنی که برای همایش آموزشی گروه‌های پایش و تحلیل طرح مشکلات که آبان‌ماه سال جاری در بابل برگزار شد، ارسال کرده بود، به اهمیت نقش مدیران استانی اشاره کرده است: این مدیران باید با شعب همگام شده و احساس همدلی و همراهی با همه کارکنان در شعب در آنها ایجاد شود.

طالبی معتقد است: در طرح مشکلات بر شعبه محوری تاکید شده است. موضوعی که عملیاتی شدن آن می‌تواند خدمات بهتری را برای جذب مشتری بیشتر و تحقق آرمان مشتری‌مداری در بانک ایجاد کند. او در بخشی از سخنان

مدیر شعب بانک در منطقه کرج؛ طرح مشکلات بانک را برای رسیدن به چشم‌اندازهای ایده‌آل خود رهنمون می‌سازد

در طرح مشکلات کشف عیوب درون سازمانی، محقق شده و بانک برای حضور و حیات در عرصه رقابت و رسیدن به چشم‌اندازهای ایده‌آل خود رهنمون می‌شود. محمدمهدی علیزاده مدیر ستادی شعب بانک در منطقه کرج، با اعلام این مطلب گفت: طرح مشکلات می‌تواند در چشم‌انداز توسعه بانک کشاورزی مفید واقع شود؛ چراکه سازمان با کشف عیب‌های داخلی خود و برطرف کردن این عیوب، به پیشبرد امور خود جامه عمل می‌پوشاند.

وی افزود: همچنین این طرح منجر به هماهنگی و همگونی امکانات درون شعب خواهد شد و شعب به‌عنوان محور اصلی فعالیت‌های بانک شناخته می‌شود. به گفته علیزاده، در این طرح نقصان‌ها و ضعف شعب جمع‌آوری می‌شود و بانک می‌تواند در انجام هزینه‌های خود، اولویت‌ها را مدنظر قرار دهد. این مقام مسئول مهم‌ترین مشکل طرح مشکلات را به حوزه اعتباری مربوط دانست و گفت: با توجه به شناسایی کاستی‌های



بانک و لیست کردن مشکلات، ممکن است بانک برای هزینه کردن با کمبود اعتبارات مواجه شود؛ چراکه منابع اعتباری بانک محدود است و امکان هزینه کردن تا بی‌نهایت وجود ندارد.

مدیر شعب بانک در منطقه کرج، مشتری‌مداری و ارائه خدمات جامع و کامل برای حفظ مشتری را لازمه ماندن در بازار رقابت بانکداری دانست و خاطر نشان کرد: نیازهای مشتری در این برهه زمانی تغییر کرده است و برای شناسایی این نیازها باید مشکلات درونی را برطرف کرد. وی در پایان درباره فعالیت جدید شعب خود گفت: شعبه‌ای به‌عنوان پایلوت در «طراحی ساختار سازمانی شعب بانک متناسب با نظام بانکداری الکترونیک» انتخاب شد و نتیجه آن توسط اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها، در حال بررسی است.

آتشی، مدیر امور برنامه‌ریزی و بازاریابی بانکی؛

طرح مشکلات بر تجهیز منابع تاکید دارد



هدف از طرح مشکلات ارتقا و یاری شعب در فعالیت‌های محوله با تاکید بر تجهیز منابع، اعطای تسهیلات، سود و سایر خدمات بانکی است.

آتشی مدیر امور برنامه‌ریزی و بازاریابی بانکی با اعلام این مطلب در همایش آموزشی گروه‌های پایش و تحلیل که ۲۶ آبان ماه سال جاری در بابل برگزار شد با اعلام این مطلب، گفت: منابع مالی به‌عنوان محور اصلی یک موسسه اقتصادی و نیروی محرکه آن به‌شمار می‌رود و هیچ‌گونه نگاه اقتصادی نمی‌تواند فعالیت انجام دهد مگر اینکه وجوه قابل قبولی داشته باشد تا بتواند از گردش و چرخش این وجوه، نتیجه مورد نظر را حاصل کند.

وی افزود: تلاش ما بر این است که خدمات قابل قبولی از طریق کانال‌های ارتباطی به مردم و مشتری ارائه کنیم تا با جذب مشتری بتوانیم منابع مالی بانک را اضافه کنیم. آتشی ادامه داد: اگر منابع مالی حوزه اعتباری بانک تامین نشود، این حوزه به یک واحد فاقد منبع مالی تبدیل خواهد شد؛ بنابراین باید وجوهی وجود داشته باشد تا گردش وجوه آغاز شود چراکه این امر در نهایت منجر به کسب درآمد خواهد شد.

وی حوزه‌های مالی و پشتیبانی را از عوامل یاری‌دهنده دانست و گفت: اگر بانک گردش وجوهی نداشته باشد سایر حوزه‌های آن هم فعالیت نخواهند داشت؛ به همین دلیل می‌توان گفت شاهرگ اصلی بانک و یا هر سازمانی حوزه بازاریابی و تجهیز منابع آن است.

آتشی با تاکید بر اهمیت تجهیز منابع گفت: در بحث خدمات بانکی ما با گروه‌های مختلفی از مردم سر و کار داریم که به ما اعتماد کرده و منابع مالی‌شان را در اختیار ما قرار داده‌اند. بنابراین وظیفه داریم که از این اعتماد استفاده کنیم که این امر بدون داشتن نیروی شاداب، فعال و پویا میسر نخواهد شد. مدیر امور برنامه‌ریزی و بازاریابی بانکی درباره اهمیت فعالیت کارکنان شعب گفت: تماس بانک با مشتری از طریق کارکنان شعب صورت می‌گیرد و ماحصل فعالیت شعبه نیز تعیین کننده درستی یا غلطی کار ماست؛ چراکه برای یک فرد عادی بانک مفهومی بجز شعبه ندارد و با شنیدن کلمه بانک شعبه و باجه

یک شعبه در ذهنش تداعی می‌شود و هیچ وقت به فکر ستاد و اداره مرکزی نمی‌افتد.

این مقام مسئول با طرح پرسش‌هایی از قبیل اینکه در چه صورت یک شعبه تاثیرگذار است و باید چه خصوصیاتی داشته باشد؟ همکاران یک شعبه باید دارای چه خصوصیاتی باشند؟ مشتریان و امکانات بالقوه یک شعبه چه هستند؟ و اینکه شعبه چه برنامه‌ای برای جذب منابع دارد؟، گفت: ما در طرح مشکلات به‌عنوان مشاوران باید به این پرسش‌ها رسیدگی کنیم و عملکرد خود را مورد بازبینی قرار دهیم که این طرح به تحقق این امر کمک می‌کند.

وی ادامه داد: ارائه یک مشاوره تحلیلی عمیق به‌منظور شناسایی پتانسیل‌های شعب و مشکلات آنها و ارائه برنامه‌ریزی برای آینده به عهده مشاوران است که در طرح مشکلات به آن پرداخته شده است.

طرح مشکلات در ۷۲۰ شعبه بانک کشاورزی در سراسر کشور راه‌اندازی شد

شنبه ۱۲ دی‌ماه آغاز رسمی طرح مشکلات در ۷۲۰ شعبه از شعب بانک کشاورزی است.

طرح مشکلات که براساس مصوبه شماره ۱۷ هیأت مدیره بانک کشاورزی از شهریورماه سال ۱۳۸۸ آغاز شده است، طرحی با محوریت رفع مشکلات شعب و ایجاد نظام مشاوره به مدیران در هر یک از شعب بانک است.

طبق تصمیم هسته مرکزی طرح مشکلات در شانزدهمین جلسه از سلسله جلسات این طرح، در

هر استان ۲۰ شعبه و در استان تهران ۴۰ شعبه به‌طور همزمان طرح مشکلات را آغاز کنند.

در نخستین مرحله از اجرای این طرح پرسشنامه‌های ویژه طرح توسط کارشناسان گروه پایش پر شده و کارشناسان نظرات خود را در قالب مشاوره به رؤسای شعب مورد نظر منتقل می‌کنند.

اجرای سراسری طرح مشکلات پس از اجرای این طرح در شعب شرق و غرب تهران و کرج

صورت می‌گیرد و به زودی طرح مشکلات در تمام شعب بانک اجرا خواهد شد.

تا به حال دوره‌های آموزشی متعددی در بانک کشاورزی برای ارتقای توانایی کارشناسان گروه پایش و مشاوران استانی و هسته مرکزی برگزار شده است و مدیریت بانک انتظار دارد با اجرای این طرح بخشی از کاستی‌های شعب بانکی در راستای تحقق دو هدف مهم بانک یعنی تجهیز منابع و وصول مطالبات برطرف شود.

مشاوران طرح مشکلات یاوران شعب در سراسر کشور هستند



شعب بانک کشاورزی باید بدانند مشاوران طرح مشکلات، برای حل مشکلات در کنار آنان قرار می‌گیرند و بدون ملاحظه کاری، مسائل خود را با آنان مطرح کنند.

حمید بنائیان مشاور مدیر عامل بانک کشاورزی با اشاره به این مطلب، ایجاد طرح مشکلات را یکی از مهم‌ترین راهکارهای بانک برای تحقق چشم‌انداز مصوب بانک در سال ۱۳۹۳ عنوان می‌کند و می‌گوید: بانک کشاورزی در سال ۱۳۹۳ باید به یکی از سه بانک اول نظام بانکی ایران تبدیل شود، چه از نظر تجهیز منابع و چه از نظر پرداخت اعتبارات و وصول مطالبات و هر آنچه به فضای کسب‌وکار بانک مربوط می‌شود.

نام «مشکات» با الهام از واژه قرآنی در آیه معروف به «نور» انتخاب شده است.

بنائیان معتقد است ویژگی‌هایی چون نوآوری و به‌کارگیری فناوری‌های نوین تخصصی و برتر در منطقه، یکی از کلیدی‌ترین راهکارهای توسعه بانک است که بحث شعبه‌محوری، مهم‌ترین راهبرد تحقق این ویژگی‌هاست. او درباره اهمیت نقش شعب در تحقق این اهداف توضیح می‌دهد: آنچه در طرح مشکلات مدنظر قرار گرفته ارتباط نزدیک بین حوزه‌های ستادی و صف یا همان شعب است که مهم‌ترین مجرای ارتباطی بانک با مشتری‌هاست. برای تحقق این هدف در وهله اول باید نیازهای شعب را رفع کرد. البته شعب بانک کشاورزی از امکانات خوبی برخوردارند اما هدف این طرح شناخت جامع و کامل از شعب بانک و استانداردسازی شرایط و امکانات آنهاست.

آنچه در طرح مشکلات مدنظر قرار گرفته، بررسی کامل موقعیت شعب از نظر استقرار جغرافیایی، اقتصادی، ویژگی‌های فیزیکی و وجود رقبای دیگر در اطراف شعبه‌هاست. بنائیان می‌گوید: هسته‌های مشاوره و گروه‌های پایش که در قالب این طرح ایجاد می‌شود کمک می‌کند تا با شناسایی همه

این ویژگی‌ها، از فرصت‌های موجود به‌خوبی استفاده شده و برای تحقق چشم‌انداز بانک، برنامه‌های لازم در شعب انجام شود.

به گفته او شناسایی محیط رقابتی و اقتصادی در کنار استانداردسازی شعب، یکی از راهکارهای تحقق اهداف طرح مشکلات است.

وی برندسازی برای بانک کشاورزی را ابزاری موثر در ایجاد ارتباط مستمر با مشتریان می‌داند: برندسازی سبب ایجاد مجموعه‌ای از نشانه‌ها، تصاویر و مجموعه‌ای گرافیکی و تبلیغاتی که نام و یاد بانک کشاورزی را در ذهن مخاطبان تداعی کند، خواهد شد. اما شعب نیز می‌توانند به‌عنوان یک نشانه منظور شوند. یعنی استاندارد کردن ظاهر شعبه شامل نمای بیرونی، تابلو، چیدمان داخلی و فضای کلی شعب بانک، می‌تواند در افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف بانک موثر باشد.

یکی دیگر از کارکردهایی که بنائیان درباره طرح

ما می‌خواهیم با تک تک شعب، با رئیس و کارمندان صحبت کنیم. یعنی آنها حرف‌هایشان را بزنند، ما نظر خودمان را به شعبه بدهیم. هدف اول این است که شعبه بدانند ما راجع به آن حرف داریم، به آن توجه داریم و خواسته‌هایش را می‌شنویم

مشکات بیان می‌کند، شبیه‌سازی شعب از نظر فیزیکی و امکانات در سراسر کشور است.

نحوه ارتباط شعب با حوزه‌های ستادی که پشتیبانی‌کننده شعب بانک هستند، مهم‌ترین موضوعی است که از نظر بنائیان باید نسبت به آن توجه ویژه شود.

در اصل با اجرا شدن این طرح به شعب بانک کمک می‌شود تا در تحقق اهداف چشم‌انداز بانک موثر باشند.

یکی دیگر از کارکردهایی که بنائیان درباره طرح مشکلات بیان می‌کند، شبیه‌سازی شعب از نظر فیزیکی و امکانات در سراسر کشور است.

برای رسیدن به این هدف باید همه شعب تبدیل

به یک بنگاه اقتصادی شوند یعنی رئیس شعبه خود را مدیرعامل یک بنگاه اقتصادی بدانند.

بنائیان تأکید می‌کند: اگر قرار باشد شعب موفق عمل کنند باید هر یک از مدیران شعب یک گروه مشاوره داشته باشند تا با کمک این گروه، از فرصت‌ها به‌نحو مطلوب استفاده و مشکلات موجود، بررسی و برطرف شود. نگاه فراسازمانی به فرصت‌ها و مشکلات یکی از مؤثرترین روش‌های کشف کاستی‌هاست. وی ادامه می‌دهد: برای تحقق این هدف طرح مشکلات مشاوران رئیس شعب در سراسر کشور را مدنظر قرار داده است.

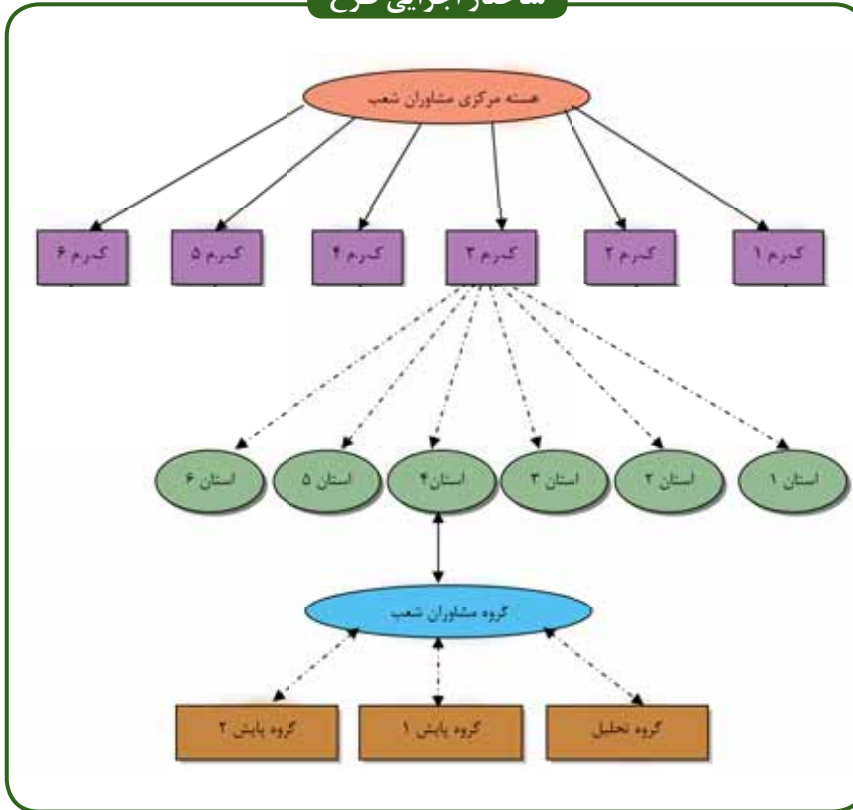
هسته مرکزی طرح مشکلات از شهریورماه در بانک کشاورزی شکل گرفته است. جلسات متعدد کارشناسی با حضور مشاوران در حوزه‌های مختلف برگزار شده و در فاز مقدماتی ۷۲۰ شعبه در سراسر کشور برای اجرای طرح مشکلات انتخاب شده‌اند.

هسته مرکزی طرح، دارای دو گروه عضو ثابت و متغیر است. اما با توجه به مسائل و مشکلات مختلف مطرح شده، در هر جلسه نمایندگان از طرف گروه پایش و سایر ارکان بانک به‌عنوان مشاور به هسته مرکزی دعوت می‌شوند. بنائیان می‌گوید: تأکید گروه پایش و هسته مرکزی، ایجاد راهکارهایی با گرایش حل مسئله و حرکت همسان همه اعضای بانک است.

گروه پایش تعدادی از همکاران بانک کشاورزی هستند که خارج از پست سازمانی خود به‌عنوان مشاور رئیس شعبه در شعب مختلف حضور پیدا می‌کنند تا آنچه در مرحله نخست در سطح مشکلات پیش‌بینی شده را محقق سازند. به گفته ایشان استانداردسازی فضای شعب از نظر فیزیکی یکی از اهداف فاز اولیه است. البته هویت‌بخشی به همکاران بانک و مشتریان نیز یکی دیگر از نتایج مورد نظر اجرای فاز اول از این پروژه است. یکی دیگر از نتایج مهم طرح مشکلات ایجاد شبکه‌ای از ایده‌ها و افکار متنوع است که به تدوین خط‌مشی و سیاست‌گذاری‌های کلان بانک کشاورزی کمک می‌کند. شیوه‌های جذب منابع، سیاست‌های اعتباری و وصولی در تجهیز منابع و طراحی محصولات جدید، نتایجی است که از گروه‌های پایش و تحلیلی انتظار می‌رود.

علاوه بر این اتفاقات، ایجاد یک همکاری دسته‌جمعی در بدنه بانک کشاورزی از دیگر اهداف طرح مشکلات است.

ساختار اجرایی طرح

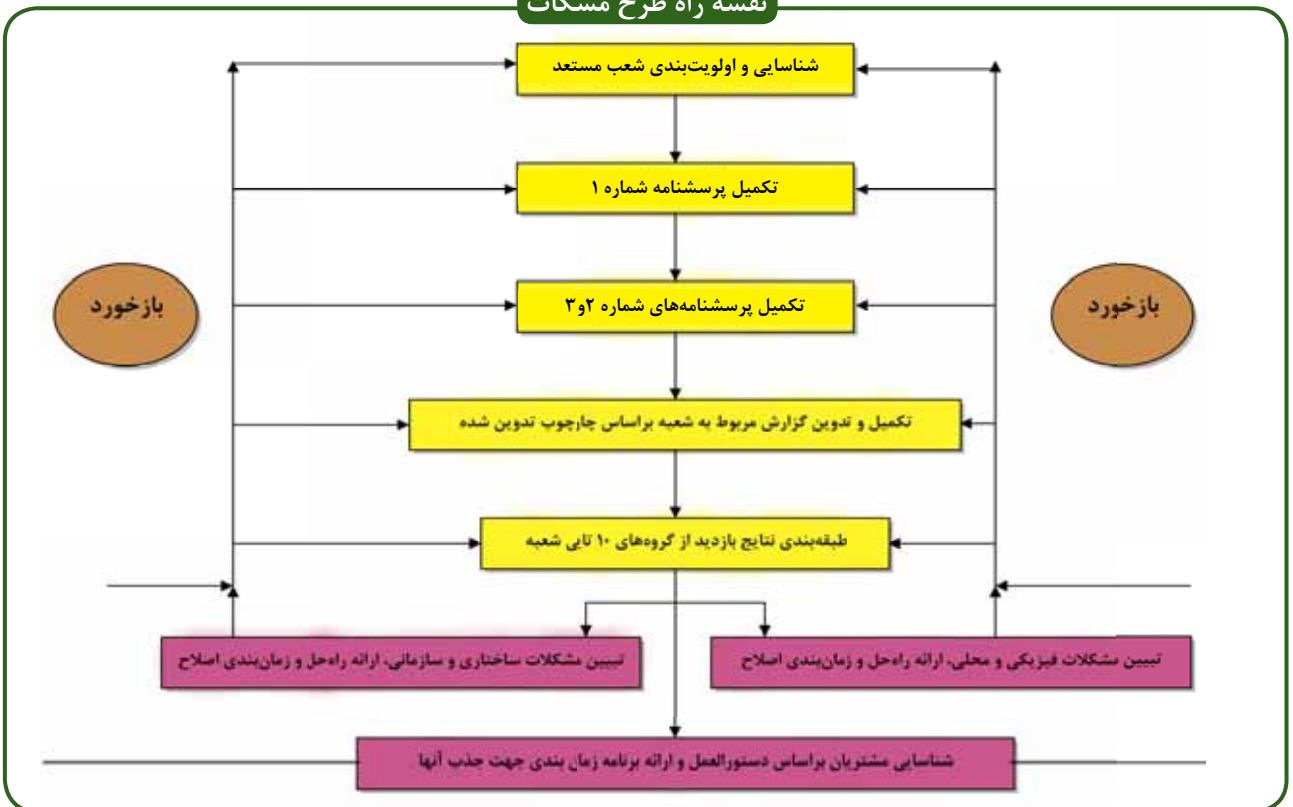


طبق برنامه‌ریزی‌های انجام شده هر یک از گروه‌های پایش، ۱۰ شعبه و در مجموع ۲۰ شعبه از شعب بانک در هر استان را از نظر محیطی و ساختاری مورد بررسی قرار می‌دهند. هر استان دارای دو تیم پایش در مرحله اول است که هر تیم سه عضو دارد. در هسته مرکزی استان نیز چهار نفر حضور دارند که راهکارهای مربوط به حدود اختیارات استان برای هر شعبه را به صورت عملیاتی و زمان‌بندی و با همکاری اعضای گروه پایش، ارائه می‌کنند و سایر موارد را به همراه نظر کارشناسی خود به هسته مرکزی منتقل می‌کنند. آنچه در حوزه اختیارات گروه تحلیل و پایش پیش‌بینی شده است، زمان‌بندی صحیح و اجرای تصمیمات هسته مرکزی استان طبق جدول زمان‌بندی است.

به اعتقاد بنائیان آنچه در آموزش‌ها باید مورد تأکید قرار گیرد، فرهنگ‌سازی در طرح مشکلات است. زمانی این طرح موفق عمل می‌کند که گروه‌های پایش و هسته‌های مرکزی خود را از قالب و کلیشه‌های سازمانی خارج کرده و تنها به عنوان مشاور در شعب حضور بیابند. روسای شعب نیز باید به خاطر داشته باشند این طرح به دنبال ارزیابی سازمانی، پرداخت پاداش یا توبیخ نیست، از این رو نیاز به ملاحظه‌کاری و ظاهرسازی نیست بلکه باید به دنبال علت مشکلات باشند.

هدف طرح مشکلات بهره‌گیری از توانمندی‌ها و فرصت‌ها و حل مشکلات است نه شناخت مقصر.

نقشه راه طرح مشکلات



رئیس اداره کل بازاریابی و تجهیز منابع بانک کشاورزی

فضای رقابتی بین بانکها انگیزه راهاندازی طرح مشکلات شد

او در ادامه صحبت‌های خود علاوه بر نقش پررنگ اداره کل بازاریابی در پیشبرد طرح یادشده به قسمتی از مهم‌ترین اقدام‌ها و برنامه‌های حوزه خود اشاره کرد.

وی گفت: در تمامی بنگاه‌های اقتصادی، بازاریابی در مرکز شبکه و سازمان قرارداد و برای داشتن یک سیستم و شبکه بازاریابی هدفمند و موفق، تامین نیازهای سریع و باکیفیت مشتریان، ارائه خدمات جدید و به‌روز و داشتن ارتباط مستمر با مشتری لازم است.

وی با تاکید بر اینکه بازاریابی پل ارتباطی میان بانک و مجموعه‌ای از مصرف‌کنندگان است، اضافه کرد: از مهم‌ترین اقدام‌های این اداره کل برای برقراری این ارتباط، گنجاندن چهار مؤلفه مهم در برنامه عملیاتی اداره کل است که عبارتند از: آموزش، تبلیغات، خدمات نوین، ایجاد شبکه بازاریابی که در بحث آموزش عبارتند از: برنامه برگزاری سمینارها، همایش‌ها، کلاس‌های آموزشی، تدوین و تکثیر کتاب و جزوات متعدد با همکاری اداره کل آموزش و همچنین در حوزه تبلیغات، به تدوین برنامه تبلیغاتی بخش بازاریابی و اجرا با همکاری اداره کل روابط عمومی، است.

وی افزود: در زمینه ارائه خدمات نوین، تشکیل کارگروه بهبود خدمات نوین با حضور چهار اداره موثر و با مانیتور کردن خدمات سایر رقبای داخل و خارج، بررسی شده و ارائه و تولید خدمات نوین در شرایط مطلوب صورت می‌پذیرد.

طبقه‌بندی مشتریان، ثبت و نگهداری اطلاعات مشتریان عمده، تعیین مدیر حساب، مراقبت کردن مشتریان و پیگیری درخواست‌های آنان از طریق تفاهمنامه‌ها از جمله مهم‌ترین اقدام‌های اداره بازاریابی است.

وی یکی از ارزشمندترین اقدامات در برنامه عملیاتی اداره را ساختارمند کردن و ایجاد کانون تلاشگران - که متشکل از افراد علاقه‌مند و خیره در امر بازاریابی است - دانست و گفت: طرح‌های مختلف دیگری در برنامه عملیاتی اداره بازاریابی از جمله طرح رتبه‌بندی، طرح ارتقای کیفی شعب، طرح راهاندازی شعبه کودک و نوجوان با شکلی جدید و همچنین طرح باشگاه مشتریان ویژه و ارائه خدمات ویژه برای آنان، از جمله طرح‌هایی است که در آینده نزدیک توسط این اداره معرفی و ارائه خواهد شد.



توجه به شرایط فیزیکی، زیباسازی و بهسازی شعب عنوان کرد و آن را فاکتوری مهم به‌عنوان مزیت رقابتی برای بانک در عرصه رقابتی فعلی با سیستم بانک دانست.

ارتباط میان ستاد و صف، مشاوره دادن به شعب، بررسی مشکلات آنها و در نهایت ایجاد پل ارتباطی میان بدنه عملیاتی بانک، مشتریان و جامعه به‌منظور ارتقای کیفی جایگاه شعب و افزایش سهم بانک از بازار بومی کشور، از اهداف اصلی طرح مشکلات است

وی ادامه داد: در ادامه روند بررسی و جمع‌آوری اطلاعات کسب شده از شعب منتخب، یکی از اقدام‌های در دستور کار، پیگیری و حل مشکلات شعب در حد امکانات و مقدرات خواهد بود که این مشکلات می‌تواند در سطح شعب، تحت بررسی یا مدیریت مربوطه و یا اداره مرکزی باشد که به‌طور مداوم تا حل مطلوب مشکلات، موضوع مورد پیگیری قرار خواهد گرفت.

باتوجه به فضای رقابتی بانکها و همچنین گسترده‌شدن شبکه بانکی و به‌ویژه بانک‌های خصوصی، ضرورت راهاندازی طرح مشکلات به‌منظور تواناسازی شعب و به‌روز کردن آنها احساس شد.

مسعود جلالیان رئیس اداره کل بازاریابی و تجهیز منابع بانک کشاورزی، با اعلام این مطلب گفت: طرح مشکلات به‌دنبال برقراری ارتباط مستقیم با شعبه و فراهم کردن شرایط کمک و مشاوره به شعب کل کشور است.

به عبارتی ایجاد ارتباط میان ستاد و صف، مشاوره دادن به شعب، بررسی مشکلات آنها و در نهایت ایجاد پل ارتباطی میان بدنه عملیاتی بانک، مشتریان و جامعه به‌منظور ارتقای کیفی جایگاه شعب و افزایش سهم بانک از بازار بومی کشور، از اهداف اصلی طرح است.

وی افزود: از آنجایی که بانک به‌عنوان سرمایه‌های اصلی خود از دو سرمایه ارزنده تحت عنوان مشتریان داخلی (کارکنان بانک) و مشتریان بیرون از سازمان، بهره‌مند است، برای دسترسی و برقراری ارتباط با مشتریان خارج از سازمان باید نگاهی دقیق به مشتریان داخلی که همان کارکنان هستند، داشت. که طرح مشکلات در پیچه را برای این نگاه فراهم می‌کند.

جلالیان یکی دیگر از مزیت‌های طرح مشکلات را

رئیس اداره کل نظارت و امور شعب؛

مشکات راهکاری برای به روز کردن اطلاعات



رقابتی بودن حوزه بانکداری و همچنین انحصاری نبودن خدمات بانک‌ها باید بتوان اعتمادسازی کرد و نیاز مشتری را پاسخ داد.

این مقام مسئول در ادامه صحبت‌های خود درباره فعالیت‌های اداره کل نظارت و امور شعب گفت: ارائه اطلاعات، ارائه مشاوره‌های خرد و کلان به هیات‌مدیره، پیشنهاد خط‌مشی‌های مختلف مبنی بر چشم‌انداز مهم بانک کشاورزی و... از مهم‌ترین وظایف این بخش محسوب می‌شود. رئیس اداره کل نظارت و امور شعب در ادامه صحبت‌های خود از راه‌اندازی ۱۳۲ شعبه جدید بانک کشاورزی تا پایان سال ۸۸ خبر داد و درباره فعالیت‌های این اداره گفت: بررسی دستگاه‌های ATM به‌صورت ۱۵ روز یک‌بار، طرح تک‌ریز ارباب رجوع، طرح ناظران ویژه، بازدهی‌های ادواری، بررسی سیستم نوبت‌دهی در سطح کشور،

به‌روز کردن اطلاعات و حرکت فراگیر به سوی بانکداری الکترونیک و ارائه خدمات مطلوب به مشتری از مهم‌ترین اهداف طرح مشکات به‌شمار می‌رود.

محمد ابراهیم علی‌سمیر، رئیس اداره کل نظارت و امور شعب، با اعلام این مطلب گفت: با توجه به پیشرفت علم و دگرگونی در نیازهای مشتریان امروزی، لزوم تغییر نوع خدمات احساس می‌شود؛ بنابراین طرح مشکات با هدف باری رساندن، ارائه مشاوره و شناسایی مشکلات شعب سراسر کشور، بنیان‌گذاری شده است.

وی افزود: به‌روز کردن اطلاعات در دو حوزه کشاورزی و خدمات بانکی به‌منظور ارائه خدمات مطلوب‌تر و ماندن در صحنه رقابت از دیگر مولفه‌های مهم برای راه‌اندازی این طرح به‌شمار می‌رود. این مقام مسئول از طرح مشکات به‌عنوان یک طرح تحقیقاتی و مطالعاتی یاد کرد و گفت: این طرح هم‌اکنون در مرحله عملیاتی شدن قرار گرفته و نقایص و اشکالات آن برطرف شده است که با تکمیل فرم نرم‌افزار آن، برای اجرا به سراسر استان‌ها فرستاده می‌شود.

وی با اشاره به اینکه «طرح مشکات»، دو مدیر پروژه دارد، تصریح کرد: با توجه به تقسیمات کشوری اقلیمی و جغرافیایی ۳۴ واحد مدیریتی در استان‌ها داریم که این تعداد زیر نظر دو مدیر پروژه یعنی رئیس کل اداره بازاریابی و تجهیز منابع و اداره کل نظارت و امور شعب کنترل می‌شود.

محمد ابراهیم علی‌سمیر با تأکید بر این موضوع که در طرح مشکات نقاط قوت و ضعف بانک در شعب شناسایی می‌شود، گفت: طرح مشکات که می‌توان از آن به‌عنوان یک طرح تکمیلی یاد کرد به بررسی مشکلات درون، برون و وضعیت ساختاری شعبه می‌پردازد.

وی در پاسخ به این پرسش که آیا این طرح در سیستم بانکداری دولتی متمرکز خواهد بود، گفت: با توجه به

ویژه اداره کل نظارت و امور شعب خبر داد و درباره این طرح‌ها گفت: «طرح انتقال تجارب» یکی از طرح‌های مهم ما به‌شمار می‌رود که در آن سعی بر هم‌گون کردن تجارب شعب مختلف داریم. همچنین در طرح «کارکرد تیمی» به نیازهای مشتری مانند یک خط تولید، در کمترین زمان ممکن پاسخ داده می‌شود.

بررسی مباحث مربوط به روش‌های بهبود مدیریتی بر اساس شاخص‌های بین‌المللی، بررسی پیشنهادهای تاسیس شعب، بررسی درخواست‌های بیرون از بانک، برنامه‌ریزی برای گردهمایی‌ها و چگونگی استانداردسازی شعب کشیک از جمله فعالیت‌های اداره ما به‌شمار می‌آید. محمد ابراهیم علی‌سمیر در پایان از راه‌اندازی زودهنگام دو طرح

مشکات راهکاری برای شناسایی پتانسیل‌های موجود در شعب

هدف طرح مشکات از بین بردن فاصله موجود بین بانک کشاورزی و رقبای بانکی در حوزه جذب منابع و توسعه بخش کشاورزی در سطح ملی است. این بخشی از سخنان علی سمیر رئیس اداره کل نظارت و امور شعب در همایش آموزشی گروه‌های پایش و تحلیل که ۲۶ آبان‌ماه در بابل برگزار شد، است. علی سمیر معتقد است: یکی از مهمترین اهداف گروه پایش و تحلیل شناسایی نقاط ضعف شعب بانک کشاورزی است. بخشی از این مشکلات از سوی ستاد قابل حل است و بخشی باید از سوی مدیریت خود شعب انجام شود.

علی سمیر ادامه داد: معمولاً در بانک‌ها و بنگاه‌های اقتصادی هرآزگاهی طرح‌هایی با هدف کمک به زیربخش‌ها و شعب برای ایجاد فضای رقابتی و ماندگاری در بازار ارائه می‌شود. با توجه به اینکه فلسفه وجودی یک سازمان اقتصادی سودآوری آن است، حیات یک بنگاه اقتصادی وابسته به منابع درآمدی آن بنگاه است.

تجهیز منابع، پرداخت تسهیلات، وصول مطالبات، سودآوری، انضباط مالی و ارائه خدمات بانکی شش دسته از فعالیت‌های بانک است که در شعبه‌های روستایی و شهری انجام می‌شود.

علی سمیر با اشاره به این موضوع که در تقسیم‌بندی

یکی دیگر از مواردی که او در این جلسه به آن اشاره کرد کاستی‌هایی در فرآیند مشاوره و راهنمایی مشتریان بانک است. طبق مطالعات انجام شده فرآیند مشاوره و راهنمایی در شعب بانک کشاورزی به‌خوبی انجام نمی‌شود. علی سمیر تأکید کرد: این مشکلات کوچک باید با ارائه خط‌مشی مشخصی برطرف شود. بخشی از این مشکلات به دست شعب، برخی به دست ستاد مرکزی و بخشی به وسیله مدیران استانی قابل حل است. او معتقد است در مرحله نخست باید نقاط ضعف و وضعیت کلی شعب مورد بررسی قرار گیرد و بعد با راهکارهای مدیریتی این مشکلات برطرف شود.

صاحب امتیاز: بانک کشاورزی

مدیر مسئول: عبدالله سلیمانی

سر دبیر: مرتضی مهدویان

مدیر اجرایی: الهام خرمی

مسئول هماهنگی: مرضیه امیری

تولید: گروه نشریران

نشانی: تهران - بزرگراه جلال آل احمد، نبش خیابان شهرآرا،

ساختمان بانک کشاورزی، طبقه اول، اداره کل روابط عمومی

تلفن: ۰۲۱-۸۸۲۸۹۳۵۹

نمابر: ۰۲۱-۸۸۲۸۹۳۵۸

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۳۹۵

www.agri-bank.ir

payamemehr@agri-bank.com

مروری بر روند شکل گیری و اجرای طرح مشکلات در گفت و گو با دبیر جلسات هسته مرکزی



پرسشنامه‌های مربوط به این طرح اصلاح شده و نقش اداره کل بازاریابی و تجهیز منابع در این بخش، کمک به اجرای طرح و یاری شعب در فعالیتهای محوله است. او با اشاره به اینکه در حال حاضر حدود ۵۰ درصد از شعب کشور به تعداد ۷۲۰ شعبه برای اجرای طرح انتخاب شده‌اند، افزود: با مصوبات هسته مرکزی و ارسال دستورالعمل‌ها، برگزاری همایش گروه‌های پایش و تحلیل استان‌ها، تدوین و ارسال پرسشنامه، چاپ خبرنامه و برگزاری ویدیو کنفرانس با مدیران ستادی کشور، اجرای طرح کلید خورده است و زمان اجرای این مرحله از طرح، دو ماه تعیین شده است.

در این زمینه نرم‌افزار طرح مشکلات با هدف دریافت اطلاعات به شیوه مدرن و رسیدگی زودتر به مشکلات تهیه می‌شود.

آرم، سربرگ و خبرنامه از طریق روابط عمومی، تعیین کارشناسان رابط استانی، هماهنگی با حوزه‌های ذی‌ربط، پیگیری نامه‌های معرفی رابطان از مدیر محترم امور استان تهران، تهیه احکام رابطان مناطق، آموزش کارشناسان رابط، تقسیم‌بندی مدیریت‌ها بین مدیران اجرایی، ابلاغ طرح به استان‌ها، صدور نامه برای معرفی اعضا هسته استانی به مدیریت‌ها، تهیه لیست اعضا گروه پایش و تعیین شعب پایلوت، تحلیل داده‌ها، تهیه پرسشنامه، تهیه فرمت تحلیل و غیره را از جمله فعالیتهایی دانست که تاکنون صورت گرفته است.

جمشیدی با تاکید بر این موضوع که طرح مشکلات به صورت پایلوت در مدیریت شرق، غرب و منطقه کرج انجام شده است، گفت: در حال حاضر

مژگان جمشیدی، دبیر جلسات هسته مرکزی با اشاره به فعالیتهای صورت گرفته به منظور تحقق طرح مشکلات گفت: برگزاری همایش، برگزاری جلسات هسته مرکزی مشاوران، پیگیری اقدامات هسته مرکزی مشاوران، ارتباط با استان‌ها، نظارت بر اجرای طرح و پیگیری فعالیتهای هسته‌های استانی، از جمله کارهایی است که به منظور تحقق این طرح انجام می‌شود.

وی در همین زمینه ادامه داد: تا تاریخ هفتم آذرماه ۱۵ جلسه که در مجموع ۳۰ ساعت به طول انجامیده است، تشکیل شد. وی نحوه تعیین مدیران اجرایی، تعیین کارشناسان رابط، پیگیری تعیین اعضای هسته استانی، پیگیری صدور احکام اعضای هسته مرکزی و استانی، تهیه